إدارة العلاقات العامة

بين

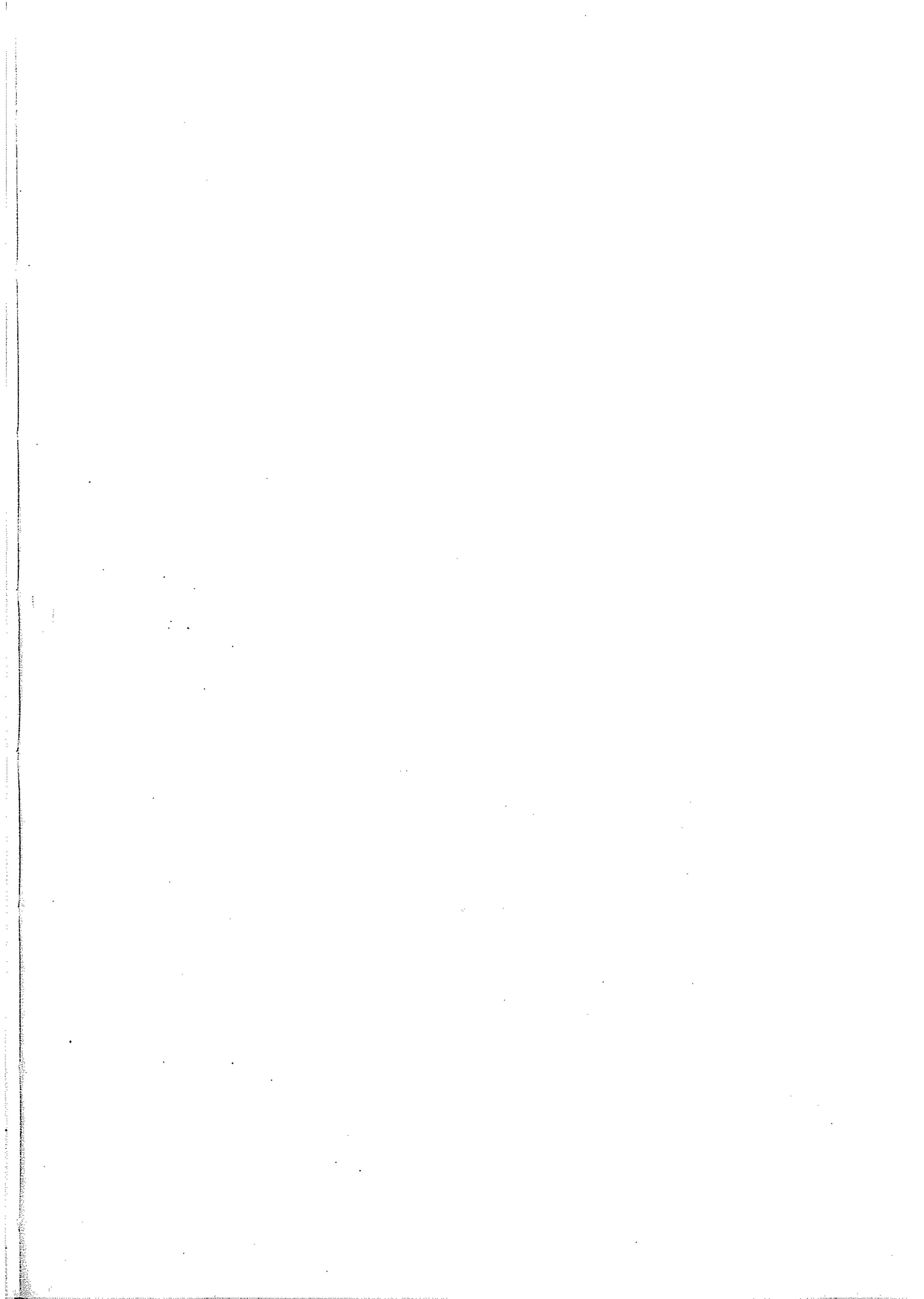
الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

الأستاذ الدكتور علي عجوة   الدكتورة كريمان فريد



٣٨ عبدالخالق ثروت - القاهرة


بسم الله الرحمن الرحيم



فهرس الكتاب

الموضوع الصفحة

الفصل الثالث

إدارة الصورة الذهنية

والإدارة الاستراتيجية للمنظمة

الفصل الرابع

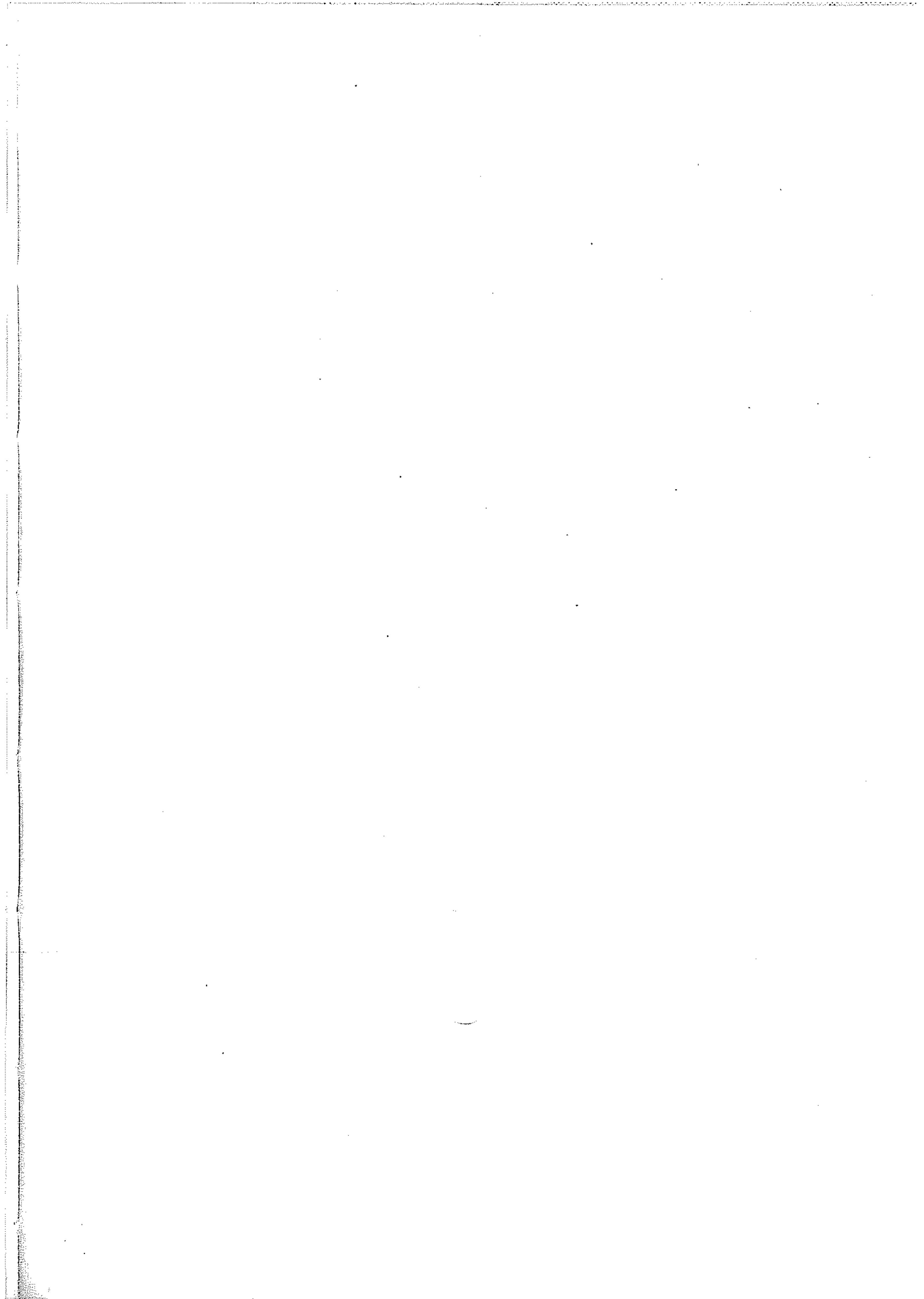
إدارة اتصالات الأزمة

الموضوع الصفحة

الفصل الخامس

النماذج العلمية في اتصالات الأزمة

"اتصالات الأزمة من منظور علمي شامل"



الفصل الأول

تنظيم إدارة العلاقات العامة

يتناول هذا الفصل ما يلى :

- الوظيفة التنظيمية .
- أهمية الوظيفة التنظيمية للعلاقات العامة .
- محـــاور الوظـــيفة التنظيمية لأنشطة العلاقات العامة.
  - توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة .
  - أساليب إدارة العلاقات العامة .
  - الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة.
  - أساليب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة.
  - الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة .

أ.د / على عجوة



الفصل الأول

تنظيم إدارة العلاقات العامة

تهدف الوظيفة التنظيمية فى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة بالاعتماد على فكرة تقسيم الأعمال وتجميع التخصصات فى إطار الأدوار الوظيفية والوحدات التنظيمية . كما تحقق التنسيق بين جهود الأفراد وقدراتهم بالاعتماد على فكرة تحديد المسئوليات وتفويض الصلاحيات فى إطار المستويات الإدارية والمناصب الوظيفية ، بمعنى أن الوظيفة التنظيمية تمهد لتطبيق مبدأ الشخص المناسب فى المكان المناسب بتوصيفها المسئوليات واختصاصات الوحدات الإدارية وصلاحيتها ، وكذلك لواجبات الادوار الوظيفية وصلاحيتها ، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتلك الوحدات الإدارية ، وكذلك المهارات المطلوبه للادوار الوظيفية "المؤهلات" بما يضمن المطابقة بين الوظيفة وشاغلها ، وبين هيكل الوظائف فى الوحدات الإدارية وملكاتها(١).

وبصفة عامة تنقسم وظائف الإداره إلى ثمانية وظائف أساسية هى :

١ – التخطيط الإدارى:

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً ما سوف يتم عمله وعلى أساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة .

٢ – التوظيف:

أما التوظيف فهو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها فى المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الانتاج وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين

بالمنظمة ليستمروا فى أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد ، وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وإنهاء الخدمة لكل فئة كى يركزوا جهودهم ويشعروا بالامان والاستقرار .

٣- التوجيه والاشراف :

الاشراف عنصر عام من عناصر الإدارة والمقصود به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف .

٤- التمويل والإدارة المالية

وهى تتعلق بالنشاط الإدارى المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن انفاقها فى أبواب الانفاق القانونية .

٥- التنسيق :

وهو يتعلق بايجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاط المختلفة عند توجيهها لتنفيذ الأهداف الموضوعة والتنسيق فى حد ذاته لايعتبر وظيفة إدارية لها كيان مستقل ولكنه مناخ يجب أن يتوافر فى جميع مراحل العمل الإدارى .

٦- التسجيل :

وهو يعنى كتابة الحقائق أو المعلومات كما هى بأمانة يقصد الاحتفاظ بها والرجوع إليها فى المستقبل .

٧- اتخاذ القرار

لاينبغى النظر إلى القرار باعتباره مجرد إجراء شكلى للبت فى الأمور أو لحسم المشاكل أو باعتباره وسيلة للاختيار بين الحلول المختلفة فحسب ولكن باعتباره أداه للتجديد والخلق والابداع بحيث يخرج القرار معبراً

عــن أفضل البدائل التى تتوخى أفضل السبل للوصول إلى الهدف الذى من أجله اتخذ القرار[٢].

ومــا سبق يوضح الحاجة الماسة إلى اطار عملى لبناء العلاقات بين الأدوار الوظيفــية وكذلــك الوحــدات الإداريــة فــى كلا الاتجاهين الافقى والعمــودى ويــتحقق هــذا الأمــر بتحديد تقنيات انجاز الأعمال ان كانت اختصاصــات للوحــدات أو واجــبات للادوار حيث يتضمن هيكل المهمات الاطــار العملــى والآلية المقبولة لانجاز المهام بدءً بجزئياتها فى المستويات التنفيذية (الأدوار الوظيفية) وانتهاءً بالحصيلة أو الهدف النهائى والعام للمهام فــى المستوى التخطيطى (المناصب الوظيفية) وكذلك باصدار مجموعة من قواعــد العمل وتعليماته وأسسه وضوابطه المركزية أو الاستقلاليه فى صنع القــرارات الإداريــة وفى اتخاذها وكذلك درجة المشاركه فى هذه القرارات وحدود المسئوليات لكل دور وظيفى ولكل وحدة إدارية وفضلاً عن ذلك كله تحــتاج وظــيفة التنظــيم إلى النهوض بتلك الأعباء الكبيرة إلى توثيق تلك الفعالــيات وما تستلزمه من بيانات ومعلومات ضمن أدله تنظيمية متخصصة تحــدد واقع حال المنظمة ، وتسهيل استقراء مستقبلها وتسهل للقائد الإدارى التوظــيف الســليم للطاقــات البشرية المتاحة ، وتوجيهها لاستخدام الموارد الأخرى بكفاءة وصولاً إلى الفاعليه فى تحقيق الأهداف[٣].

وتحقــق الوظــيفة التنظيمية لإدارة العلاقات العامه مجموعة فوائد يمكن رصد أهمها فيما يلى :

١. تحديد السلطة الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها .

٢.تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين فى الإدارة .

٣.تمكن من التوزيع العملى للاعمال والوظائف بحيث يتم تفادى اسناد اعمال أو وظائف للافراد بناء على عوامل شخصية .

٤. القضـــاء على الازدواجية فى العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعى للعمل .

٥. التنسـيق بيـن النشاطات المختلفة بفاعليه حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبه بين الوحدات التنظيمية المختلفة .

٦. نقـل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال .

وتعد العلاقات العامة من أحدث وظائف الإدارة فقد تشكلت لها خلال مراحل التطور العلمى والعملى مجموعة قواعد تنظيمية وإدارية تتناسب مع طبيعـتها وأهميـتها وتأسيساً على ما تقدم **يناقش هذا الفصل ابعاد الوظيفة التنظيمية لانشطة العلاقات العامه على أساس مجموعة من المحاور هى:**

١- توصيف وظائف العلاقات العامة .

٢- أساليب إدارة العلاقات العامة .

٣- اساليب تنظيم العمل فى إدارة العلاقات العامة .

٤- الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة .

أولاً : توصيف وظائف إدارة العلاقات العامة

يعـد توصـيف الوظائف واحداً من الشروط الجوهرية لتحقيق مبدأ وضـع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، ثم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لأن التوصيف يوفر تصوراً سليماً عن الادوار الوظيفية المطلوبة[٤].

ويذهـب الـبعض إلى أن الاختلاف في تحديد الوظائف التى ينبغى على إدارة العلاقات العامة القيام بها يرجع لعدة اعتبارات ، اذ يتوقف تحديد هذه الوظائف على عدة معايير أهمها :

١. طبيعية وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التى تتعامل معها .

٢.حجم الموارد المالية المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة .

٣. المناخ السياسى والاقتصادى والاجتماعى الذى تعمل فيه المنظمة .

٤.مدى ادراك الإداره العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى اقتناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على انجاز الأعمال التى كلفت بها .

إلا أنه يمكن القول أنه مهما اختلفت الوظائف المحددة لإدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى فإن هناك محوراً عاماً للاتفاق بين وظائف العلاقات العامه بصرف النظر على طبيعة المنظمة التى تعمل بها فإنها ينبغى أن تسعى لتفسير الرأى العام واهتماماته واتجاهاته ومشكلاته للإدارة ، وأن تشرح للرأى العام أهداف المنظمة وسياساتها وانجازاتها وما تؤديه من خدمات وذلك من خلال ما تقوم به إدارة العلاقات العامه من بحوث الرأى العام وتجميع كافة البيانات والمعلومات اللازمة عن جماهيرها، وتخطيط البرامج الاتصالية ، ثم ممارسة العملية الاتصالية مع جماهيرها المستهدفه .

وأخيراً تقوم بتقويم تأثير برامجها وعملياتها الاتصالية على الرأى العام وهى المراحل التى تمر بها العلاقات العامة عندما تدخل حيز الممارسة العملية[٥].

وبصفة عامة تشمل وظائف العلاقات العامة ما يلي:

١. كل ما يمكن احصاءه لتأكيد التفاهم المشترك بين المنظمة ومن يتعاملون معها سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

٢. اكتشاف وازالة العوامل التى تشكل مصدراً لسوء التفاهم .

٣. تقديم النصح والمشاركة فى تقديم الصورة العامة عن المنظمة .

٤. العمل على توسيع دائرة تأثير أو نفوذ المنظمة بالوسائل الاتصالية الملائمة كالنشر والاعلان وغيرها .

٥. كل ما يؤدى إلى تحسين الاتصال بين المنظمة وجمهورها(٦).

ويرى كل من كاتليب وسنتر وبروم Cutlip & Center & Broom أن العلاقات العامه تنهض بمجموعة وظائف هى:

١. تسهيل وتأمين انتقال الآراء بين طرفين هما : الجمهور والمنظمة وذلك بهدف خلق التوازن بين سياسات المنظمة من جانب واحتياجات الجمهور من جانب آخر.

٢. اطلاع المسئولين فى المنظمة على السبل المناسبة لتنفيذ البرامج العملية والاتصالية بهدف مضاعفة درجة القبول نحو المنظمة .

٣. تقديم المشورة وتنفيذ البرامج المعدة بهدف توسيع دائرة التفاعل بين السياسات والعمليات التنفيذية من جهة وزيادة العلاقات الايجابية من جهة أخرى(٧).

أما كانفيلد Canfield فقد ركز بشكل أساسى على مجموعة الوظائف التى تقوم بها العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى وهى تتمثل فيما يلى:

١. تفسير وشرح آراء الجماهير الداخلية للإدارة العليا وذلك عن طريق توفير معلومات عن مواقف (آراء واتجاهات الجمهور الداخلى) .

٢. تقديم النصح والمشورة إلى الإدارة فيما يتعلق بالتعامل مع الجمهور الداخلى بالمنظمة.

٣. القيام بأبحاث للرأى العام وتقويم تأثير برامج العلاقات العامة مع الجمهور الداخلى للمنظمة.

٤. وضع برامج الخطط الخاصة بالعلاقات العامة مع الجمهور الداخلى .

٥. العمل على تمكين الجمهور الداخلى من التعبير عن وجهة نظره للإدارة وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبه لتحقيق ذلك .

وقد ركز فرانك والش Frank Walsh وظائف العلاقات العامه مع الجمهور الداخلى فى وظيفتين:

١. حل التعارض الطبيعى بين الاهتمامات والمصالح المختلفة للإدارة والعاملين .

٢. توفير الطرق والوسائل الاتصالية المناسبة بين الإدارة والجمهور (٨).

ويمكن تحديد وظائف العلاقات العامة ضمن المحاور الأساسية للتخصصات الوظيفية الثلاثة على النحو التالى:

أ- الوظائف الإعلامية :

١. توعية جمهور المنظمة بمخرجاتها (سلعاً وخدمات) وكيفية الانتفاع منها أو الاسهام فى تطويرها .

٢. تطوير تقنيات الانشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الايجابى مع جمهور المنظمة .

٣. رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة بما يحسن من العلاقات مع الجمهور ويدفعها باتجاهات ايجابية .

ب- وظائف الاستعلام :

١.إجــراء الــبحوث المسحية لجمهور المنظمة أو للرأى العام وصولاً إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها من المنظمة .

٢.تحلــيل مواقف الجمهور والرأى العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابية منها .

٣.تطويــر تقنــيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور (حاجاته ورغباته) وكيفية التحكم بها.

جـ- وظائف التنسيق :

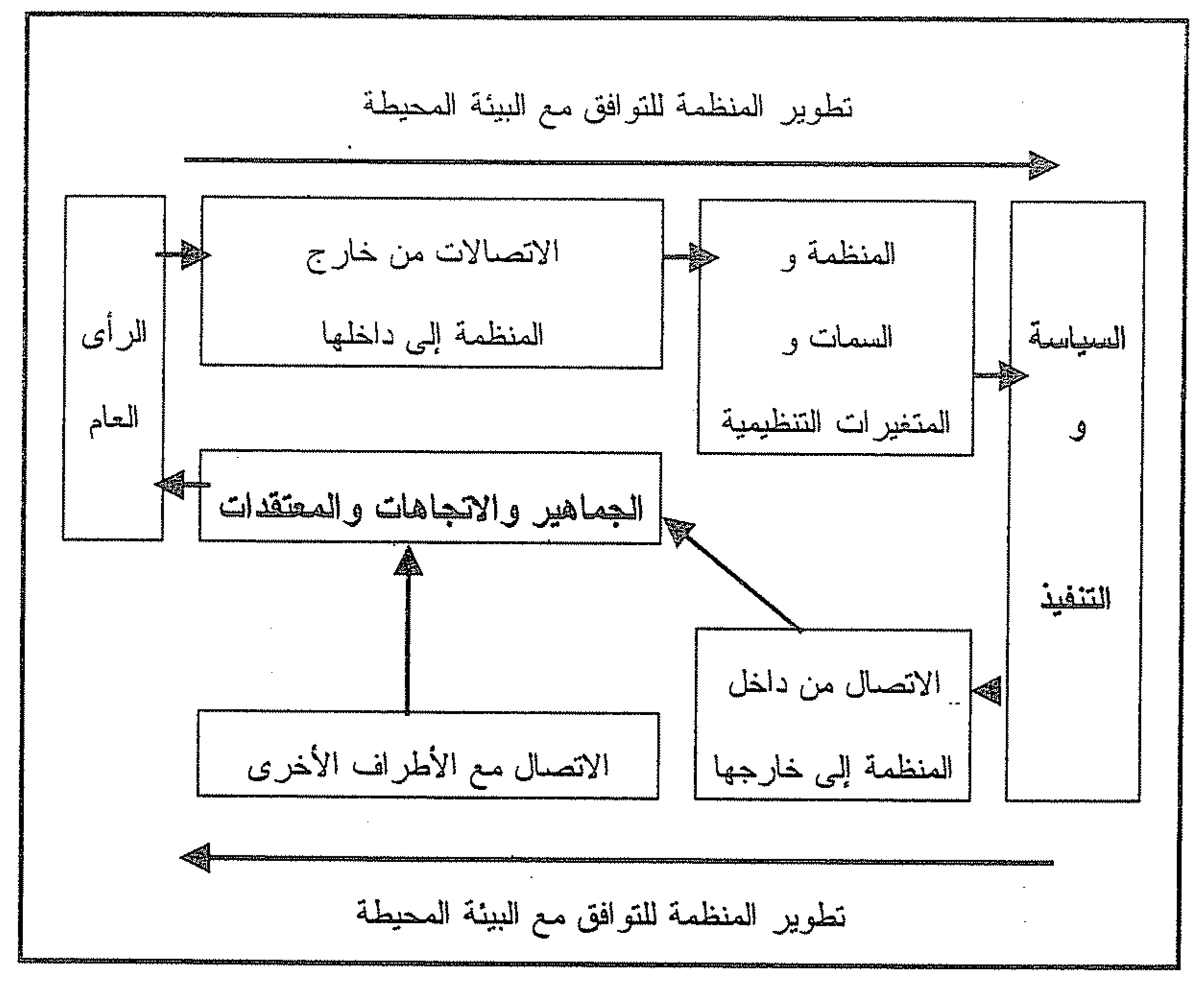
١.ربــط خطة العلاقات العامه مع خطط الإدارات الأخرى فى اطار الخطة الشاملة للمنظمة .

٢.تصــميم الهيكل التنظيمى للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها فى الهيكل التنظيمى للمنظمة وينسجم مع بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة فى الهيكل .

٣.برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى فى المنظمة بما يمنع التداخل أو الازدواجية وكذلك التعارض والتقاطع بينها .

٤.تنســيق فعاليات المتابعة ومراقبة برامج العلاقات العامه فى اطار مراقبة البرامج الأخرى فى المنظمة ومتابعتها[٩].

ويوضح الشكل التالى ميكانيزم وظيفة العلاقات العامة :



شكل رقم (٣)

ميكانزم وظيفة العلاقات العامة[١٠]

ثانياً أساليب إدارة العلاقات العامة

مـــن الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة فى منظمة من المـــنظمات فهـــى تختلف حسب عوامل كثيرة ففى حالة صغر حجم المنظمة مثلا يقوم المدير بنفسه أو بواسطة معاون له من العاملين فى المنظمة بأعمال العلاقـــات العامة كما يختلف جهاز العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة من جهة ومن ثم البناء التنظيمى لإدارة العلاقات العامه من جهة أخرى[١١].

هناك عدة أنماط مختلفة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة هى:

١. يقوم بها وحدة خاصة .

٢.يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها .

٣.يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير (مكتب) .

٤. يقوم بها شخص غير متفرع من مستوى بسيط أو رئيس قسم .

٥.جميع الموظفين فى المنظمة مسئولين عن العلاقات العامة .

٦.ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد .

ويشــير الهـيكل التنظيمى إلى البناء التنظيمى العام وأسلوب تقسيمه قطاعــياً ومستويات تقسيمه رأسياً . وتختلف المستويات التنظيمية فى الهيكل العــام للــنظام الإدارى فحيــث نجــد فى بعض النظم تداخلاً أو تباعداً بين المستويات التنظيمية يمكن أن نتصور التقسيمات الرأسية الأساسية الآتية فى أغلب النظم الإدارية فى العالم الحديث وهى :

- المستوى الرئاسى .
- مستوى القرار التخطيطى .
- مستوى القرار الاجرائى .
- مستوى القرار التنفيذى .
- مستوى الاشراف المباشر .
- مستوى التنفيذ .

هــذا ويمكن تصور انقسام كل من المستويات السابقة إلى مستويات فرعية داخلية بحسب نطاق الاشراف المناسب وطبيعة النشاط(١٢).

ويمـــر اعـــداد الهـــيكل التنظيمى لإدارة العلاقات العامة بمجموعة خطوات هي:

١- تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة :

ويجـــب تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.

٢- تحديد الأنشطة المساعدة:

وهذه هى الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هـــذه الأعمـــال : تدبـــير الموارد اللازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال المساعدة فى أداء الوظائف الأساسية .

٣- تجميع أو تجزئه الأنشطة :

والخطـــوة التالية هى تجميع الأنشطة أو تجزئتها ، كلما كان هذا أو ذاك ممكناً ويتم التجميع ، أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة ... فـــإذا كان حجم العمليات المتوقع كبيراً إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذى يبذلـــه شخصان ، فلابد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل أما إذا كان حجم العمـــل المـــتوقع قلـــيلاً فإنه يجب فى هذه الحاله تجميعه مع عمليات أخرى مشابهه.

٤- خلق التقسيمات التنظيمية :

وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها فى تقسيمات أو وحـــدات تنظيمية وهذه تسمى : اقساما أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحـــدات[١٣] وعـــادة، تقســـم إدارة العلاقـــات العامة تبعاً لواحد أو أكثر من التقسيمات التالية:

أولاً : الأسلوب الاتصالى العام :

وتوزع مسئوليات الاقسام فى هذا الاسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التى توجه رسائلها إلى الجمهور العام . فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها ، وتنظيم المؤتمرات الصحفية ، ورعاية العلاقات بالصحفيين ، بالاضافة إلى اصدار صحيفة المؤسسة ، ويخصص قسم آخر للاذاعة والتليفزيون ، وثالث للانتاج السينمائى ، ورابع للندوات ، وخامس لانتاج المطبوعات والنشرات . وفى بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامى ، بينما يقوم بهذه الوظيفة فى بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الاقسام ، ومن الواضح أن هذا التقسيم يعتمد على الوسيلة الإعلامية ، ولذلك يسمى أحيانا بالاسلوب الإعلامى أو الوظيفى .

ثانيا : الاسلوب الاتصالى النوعى :

وفى هذا الاسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة . فقسم للاتصال بالمستثمرين ، وثان للمستهلكين، وثالث للموردين، ورابع للمتعهدين ، أو غير ذلك من الاقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها .

ويكون كل قسم مسئولا عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات ، سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة ، أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية . ويسمى هذا الاسلوب أحيانا بالاسلوب الاتصالى ، ولما كان الإعلام شكلا من أشكال الاتصال وفنا من فنونه فإن هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم[١٤].

ثالثاً : الاسلوب الاتصالى المزدوج :

ويعتمد هذا الاسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر ، بالاضافة إلى

بعض الأقسام الإعلامية التى تقوم بانتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك ، وليس هناك تفضيل مطلق لأى من هذه الاساليب الـثلاثة ، فالاسـلوب الأمـثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها ، وامكاناتها التى تستعين بها على تحقيق هذه الاهداف .

وإلـى جانب أقسام البحوث والإعلام تخصص بعض الإدارات قسماً للنشاط الداخلى ، كاعداد الحفلات ، والرحلات، والمعارض، وتوزيع الهدايا فى المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية، والثقافية، وغير ذلـك من الأنشطة التى تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهـم ، وتـبدى بعـض الإدارات اهتماماً كبيراً بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة فى هذا المجتمع ، فتجعل للشئون العامة قسماً أو أكـثر مـن أقسام إدارتها ، وأحيانا تصبح هذه الوظيفة هى المسئولية الأولى للإدارة ، بل أن بعض المؤسسات فى الولايات المتحدة الامريكية تجعل إدارة العلاقات العامة بها قسما فى إدارة أكبر تسمى إدارة الشئون العامة(١٥)، رغم أن هذه الوظيفة هى من صميم العلاقات العامة وركن أساسى من أركانها .

وتحـرص بعـض إدارات العلاقات العامة على تخصيص قسم قائم بذاتـه للتنسـيق بين أقسامها من ناحية ، وبين إدارات المؤسسة التى تؤدى أعمـالاً قريبة الصلة بها من ناحية أخرى . ففى بعض المؤسسات يكون قسم الاعلانات أحد الأقسام الرئيسية فى إدارة العلاقات العامة ، بينما تجعله بعض المؤسسات الأخرى إدارة قائمة بذاتها أو تضمه إلى إدارة المبيعات . كما أن طبـيعة عمـل بعـض المؤسسات تجعل من الضرورى أن يكون بها إدارة مسـتقلة للعلاقات الصناعية أو العلاقات الانسانية ، ومن هنا يصبح التنسيق بيـن هذه الإدارات والاقسام من المهام الرئيسية فى أى مؤسسة . ورغم أن مسـئولية التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام غالباً ما تناط برؤسائها الا أن

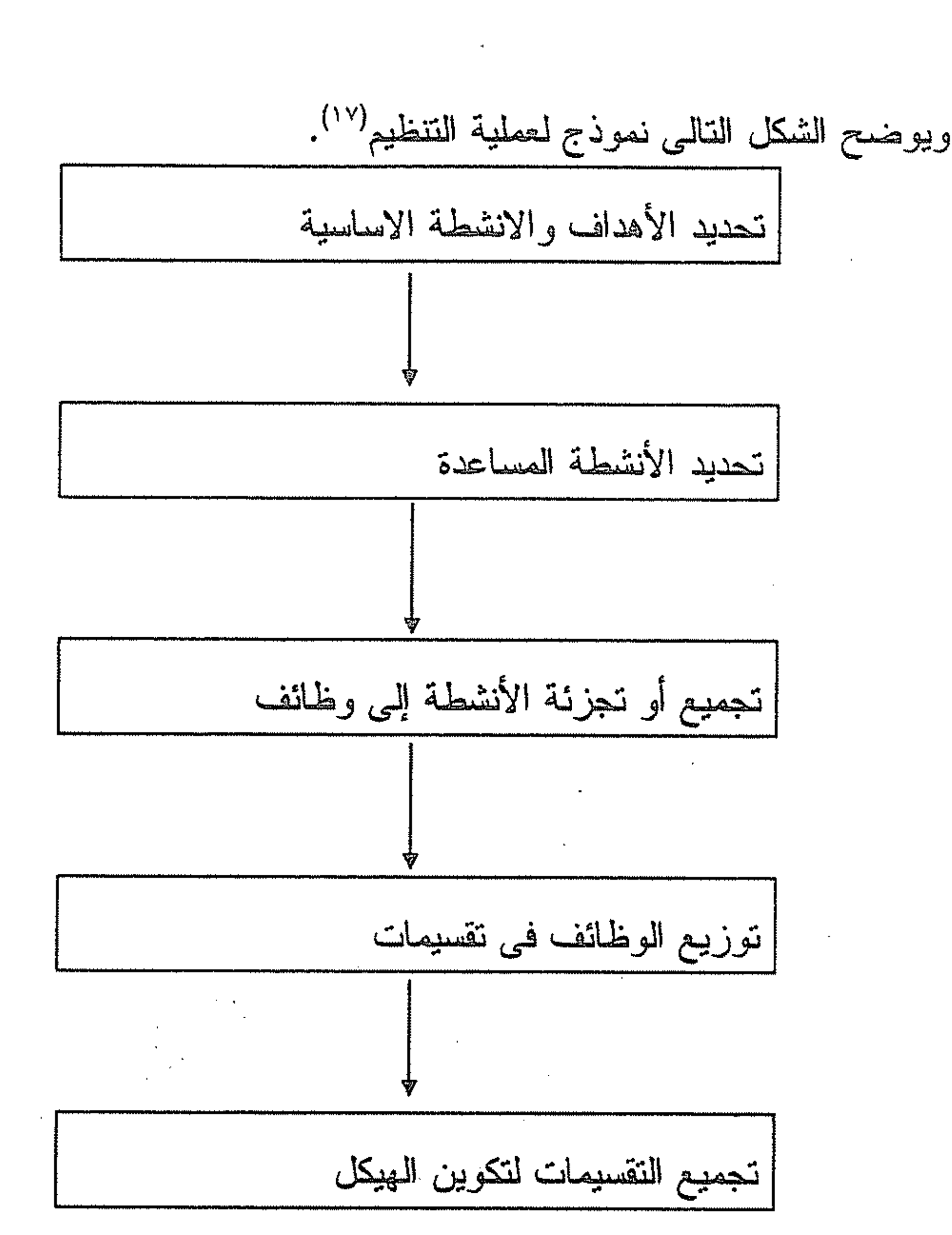
بعض الإدارات تفضل تخصيص قسم مستقل لهذه المهمة فى إدارة العلاقات العامة .

ولكـــى تــؤدى أقسام العلاقات العامة الفنية وظائفها على أكمل وجه تخصـــص معظـــم الإدارات قســـماً مستقلاً للشئون الإدارية والمالية ، تكون مسئوليته الاساسية امداد الاقسام الفنية بالمعدات والادوات التى يتطلبها العمل الفـــنى . ويتبايـــن حجـــم هذا القسم من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لحجم إدارة العلاقات العامة ، وان كان من الواضح أنه من الأقسام الاساسية التى يصعب الاستغناء عنها .

٥- تجميع التقسيمات

عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والاقسام ، فإنها ترتب فى هيكل تنظـــيمى يبيـــن مواقعها وعلاقاتها . وغالباً ما يأخذ الهيكل التنظيمى الشكل الهـــرمى ، وهناك شكل تنظيمى آخر يعرف بالتنظيم الدائرى ، والذى تكون عيـــنة الإدارات والأقســـام بمثابة دائره تلتف حول الرئيس وإلى جانب هذين الشـــكلين فهـــناك المصـــفوفة التنظيمـــية والـــتى تستخدم عندما تكون هناك مشـــروعات تســـتلزم وجـــود عـــدد مـــن المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذى يقوم بتصميمه وتنفيذه[١٦].

ويوضح الشكل التالى نموذج لعملية التنظيم(١٧).



شكل رقم (٤)

عمـــليـــة الـتـــنـــظـــيـــم

ولكـــى يكون التنظيم علمياً سليماً ، يجب أن يقوم على مجموعة من الأســـس وهـــى أســـس مرتبطه ببعضها ، وتوجد بينها علاقة تأثر وتأثير ، وسوف نناقش من هذه الأسس الهامه التخصص وتقسيم العمل ووحدة الهدف، وتسلسل خطوط السلطة ، ووحدة الأوامر ، وتحديد الاختصاصات ، وتناسب الســـلطة والمســئولية ، والمركزيه واللامركزيه وتفويض السلطة ، ونطاق الاشراف ، والتنسيق .

١- التخصص وتقسيم العمل :

يجـــب أن يؤدى كل فرد العمل الذى يتقنه ، وذلك حتى يحصل منه علـــى أحســـن النتائج. فهو ينصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته ويوجـــه جميع اهتماماته إليه . ويعتبر هذا الاساس أو المبدأ من اقدم مبادئ التنظيم جميعاً وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء .

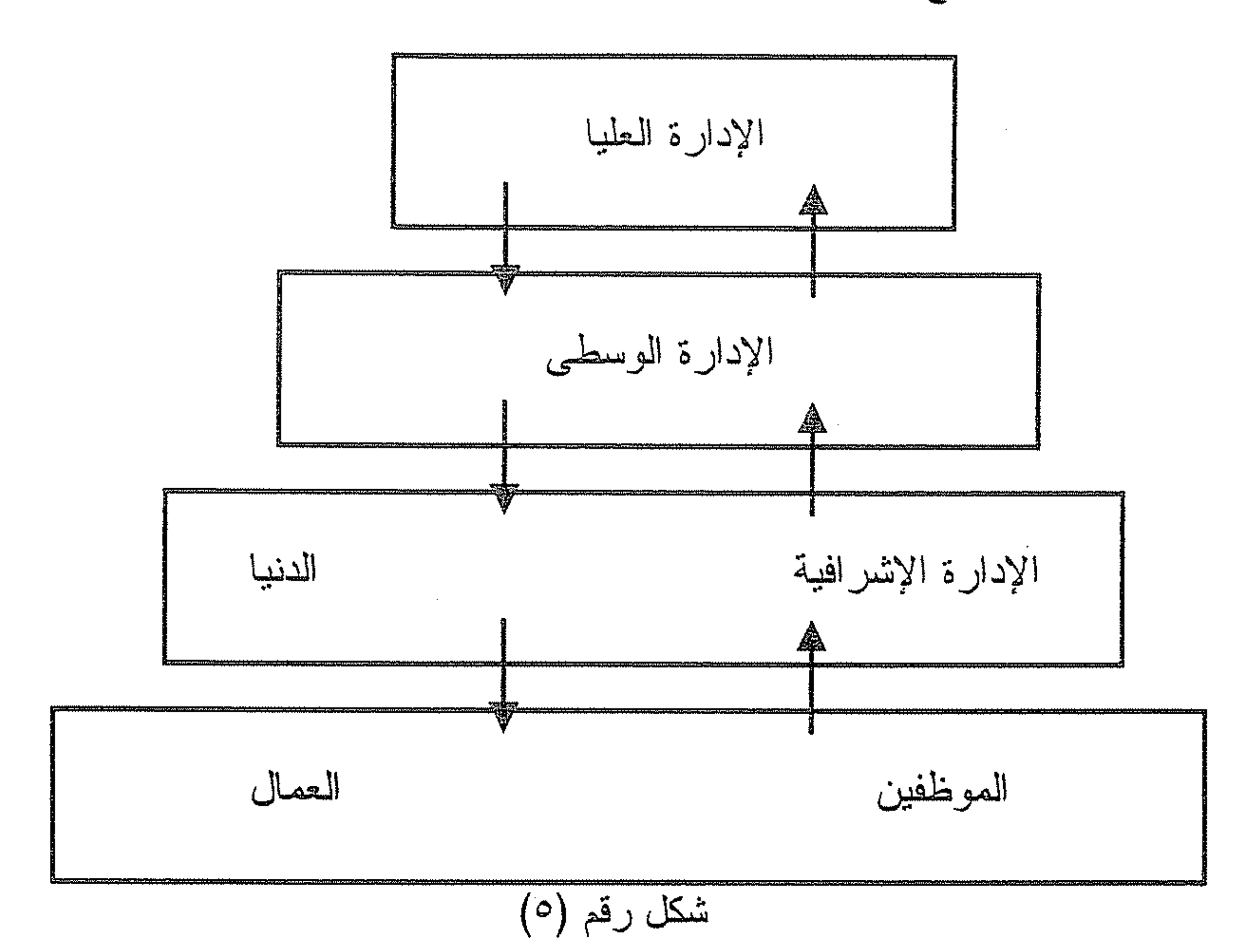
٢- وحدة الهدف

يعتـــبر الهـــدف هـــو الرباط النفسى الذى يربط الافراد والجماعات والإدارات . ومـــن الضـــرورى ان يقســـم الهدف أو الاهداف الرئيسية إلى اهـــداف جزئـــية أو فرعية ولكن لابد أن تكون بين هذه الأهداف وحده حتى لايحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل[١٨].

٣- تسلسل خطوط السلطة

وهذا الاساس يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هـــذا الـــتفويض والحدود التى وقفت عندها سلطاته ، وكذلك الشخص الذى يمكـــن الـــرجوع إلـــيه فى حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته . ان وضـــوح تسلسل السلطه من أعلى إلى أدنى التنظيم يساعد بلا شك فى عملية اتخـــاذ القرارات وكذلك فى عملية الاتصالات لان كل فرد فى التنظيم يعرف حـــدود صلاحياته ويعرف بالتالى المصدر الذى يستقى منه هذه الصلاحيات وكذلك المصدر الذى يملك صلاحيات وسلطات أكثر فى التسلسل الإدارى[١٩].

ويوضح الشكل التالى التسلسل الإدارى[٢٠]



شكل رقم (٥)

اتجاهات السلطة والمسئولية والمحاسبة فى الهيكل التنظيمى

والتسلسل الإدارى من هذا المنطلق يعنى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بدء من أعلى التنظيم إلى أسفله فالمدير العام يرتبط بنوابه بعلاقات محدده وهؤلاء تربطهم بالمدراء العاملين تحتهم أيضا علاقات محددة وهكذا تستمر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين حتى نصل إلى قاعدة التنظيم[٢١].

٤- وحدة الأمر

تبعاً لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسون أوامرهم وتوجيهاتهم من رئيس أو مدير واحد . لأن ذلك يحدد المسئولية ويضمن التنسيق ويوحد المجهودات .

أما لو كان المرؤوسون يأخذون الأوامر من رئيسين أو أكثر فإن ذلك يسبب ارتباكهم اذا تناقضت الأوامر فيختل التنفيذ .

٥- تحديد الاختصاصات

تقــود الإدارة الانشطة اللازمة لتحقيق اهدافها ، وتضع كل مجموعة من الانشطة فى وظيفة معينة ، تحدد لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الـــذى يؤديهـــا حـــدود واجـــباته ومسئولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى . ويتضـــمن تحديـــد الاختصاصات : الواجبات الرئيسية للوظيفة وترتيب هذه الواجـــبات الاضافية او تتابعها المرحلى والظروف التى تؤدى هذه الواجبات فى اطارها ، والواجبات الاضافية أو غير المتكررة والطارئه وحدود السلطة والمسئولية ونطاق الاشراف .

٦- تناسب السلطة والمسئولية

ويقصـــد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن الســـلطة حـــق اعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخـــاذ القـــرارات فـــى حـــدود معينة ملزمة للتنفيذ من جانب المرؤوسين . ويتضـــمن المفهوم الحديث للسلطة فى الإدارة أنه فى مقابل حق الرئيس فى اعطاء الأوامر واتخاذ القرارات من الضرورى وجود قبول المرؤوسين لهذا الحق حتى يكون للقرارات المتخذه فعاليتها[٢٢].

٧- المركزية واللامركزية

تـــأخذ بعض المؤسسات بالاسلوب المركزى لإدارة العلاقات العامه حيـــث يـــتركز جميع العاملين بالإدارة فى المقر الرئيسى وعنه تصدر جميع الانشطة ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة بعض وظائفهم فى فروع المؤسســـه طـــبقا للخطـــه الموضوعة وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى اهمال وظيفة العلاقات العامة فى فروعها وتقصرها على المقر الرئيسى فقط ، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الاسلوب اللامركزى حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسه إدارة علاقات عامه خاصه تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة ، وفى حدود الامكانات المتاحة لها[٢٣].

واللامركـــزيه هـــى فلسفة ووسيلة . كفلسفة فهى تشير إلى ما تعتقده الإداره العلـــيا من أنه ينبغى ان تتاح لجميع العاملين الفرصة لتنمية مواهبهم وامكانـــياتهم واستخدامها كأشخاص مسئولين ، وعلى ذلك ينبغى أن يحصلوا علـــى التأيـــيد والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى . وكوسيله فان اللامركـــزية هـــى أسلوب التنظيم حيث يوزع السلطة على الوحدات نصف المســـتقلة فـــى اتخاذ القرار والتى تمارس بدقه وسائل الرقابة للتأكد من أن الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة[٢٤].

ولما كانت هناك بعض الوظائف التى تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فـــرع علـــى حـــده، وتحـــتاج فى نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملاءمة الظـــروف المتبايـــنة لكـــل فـــرع فقد بدأت بعض المنظمات فى الجمع بين الاسلوب المركزى واللامركزى للتمتع بمزايا كل منهما مثل مؤسسة Exxon الامريكـــية وفى هذا الاسلوب تشترك الفروع فى وضع الخطه العامه ويحدد لكـــل فرع واجباته الخاصه فى اطار هذه الخطة مستفيداً من الامكانات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة فى المقر الرئيسى[٢٥].

٨- نطاق الاشراف وحجم الهرم

ان اساس الهيكل التنظيمى الرسمى هو هرم الوظائف : حيث يتم تجميع بعض الانشطة فى وحدات ويتم تجميع الوحدات فى وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة . وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فان خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الاقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة وفى كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحد يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات . وعلى ذلك فان الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر عبر القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ طبقاً للنظرية الكلاسيكية.

١- مبدأ التسلسل الرئاسى .

٢- مبدأ وحدة الرئاسة .

٣- مبدأ تركيز السلطة فى شخص واحد ثم تفويضها .

ويمكن القول أن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة ذلك الخط الذى تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة وكل مستوى إدارى زيادة معناه - بداهة - طول المسافة بين المسئول الأول والمنفذين وزيادة وصعوبة الاتصال سواء إلى اعلى أو إلى اسفل وبالتالى صعوبة التنسيق ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الاقل فان بعض القرارات لاسيما المهم منها سيتم فى أعلى مستوى . إن من الحكمه أن تكون الصورة عندما يتخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ. وكلما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم على حد تعبير ارنست ديل DALE حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات فى ضوء تركيبة السيكلامى وربما لاتصل تلك المعلومات أو التعليمات على الاطلاق.

فطـــول خط السلطه يحدث ما يلى بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة

أ- أما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود .

ب- أما ان تصل متأخرة جداً بعد فوات الأوان .

جـــ- أما لا تصل على الاطلاق(٢٦).

٩- التنسيق

والتنســـيق وهو تكوين علاقة متعاونة بين الافراد والجماعات الذين تـــتداخل اعمالهم ، هو واحد من أهم المشاكل المهمة التى تقابلها المنظمات . فعمـــل الإدارات متداخل كما أن عمل من بداخل الإدارة الواحدة أكثر تداخلا وقـــد حـــاول "هـــنرى فايول" مواجهة هذه المشكلة باقامة ما اسماه الجسور Bridges أى قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجـــة إلـــى أن يمـــر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمى الصـــاعد والهابط فعندما يتصل بالمعاونين مباشرة فانهم بذلك يساهمون فى سرعة عمليات الاتصال وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكثر كفاءه .

وهـــناك طـــريقة أخرى للتنسيق هى الوصلات Linkages اقترحها شســـتر بارنارد Chester Barnard حيث أفاد بأن المنظمة اساساً يجب أن تتكون من وحدات ذات عشر افراد أو أقل وهذا العدد الصغير المقترح يمكن مـــن زيـــادة الســـعادة والرضـــاء الوظيفى ولتنسيق العمل داخل النشاط فان رؤوساء الوحدات التى ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها يجب أن يكونـــوا وحـــدة تنفـــيذية من المدراء Execvtive unit لإدارة وتوجيه الاعمـــال المتداخله والمشتركه . مثل هذه الوحدات هى فريده أو خاصه فى تكوينها حيث أن المديرين اعضاؤها دائما ينتمون إلى مجموعتين الأولى هى مجموعة العمل الاصلية التى يديرها كل منهم والثانية هى تلك المجموعة أو

الوحدة الجديدة التى تكونت من هؤلاء المديرين للتنسيق بين مجموعات العمل الأصلية[٢٧].

ثالثاً: الهياكل التنظيمية لإدارة العلاقات العامة:

هناك العديد من التوجهات النظرية التى توضح كيف يمكن بناء التنظيم فعلى سبيل المثال أشار ويبر Weber إلى خمس أسس يجب توافرها فى التنظيم هى :

١- وضع حدود فاصلة فى التقسيم .

٢- البناء على الأساس الهيراركى المتدرج .

٣- وضع نظام متكامل متناسق بين اجزاء النظام .

٤- التحديد والفصل بين الوظائف .

٥- الاعتماد على موظفين ذوى مؤهلات ومهارات[٢٨].

وإذا انتقلنا إلى تنظيم إدارة العلاقات العامة نجد أن جروننج Gruning صاغ نماذج أساسية لإدارات العلاقات العامة يتم تحتها تنفيذ برامج وأنشطة العلاقات العامة هى:

١- المستوى المصغر Micro Level

- احد وظائف المدير فى الإداره العليا .

- وظيفة فرعية من التسويق .

- وظيفة مجموعة مديرين فى الإدارة العليا .

٢- المستوى الإدارى التنفيذى Management Level

- إدارة علاقات عامة صغيره قائمة بذاتها .
- إدارة علاقــات عامة صغيرة لمديرها مكانه مرموقة على الهيكل الإدارى للمنظمة .

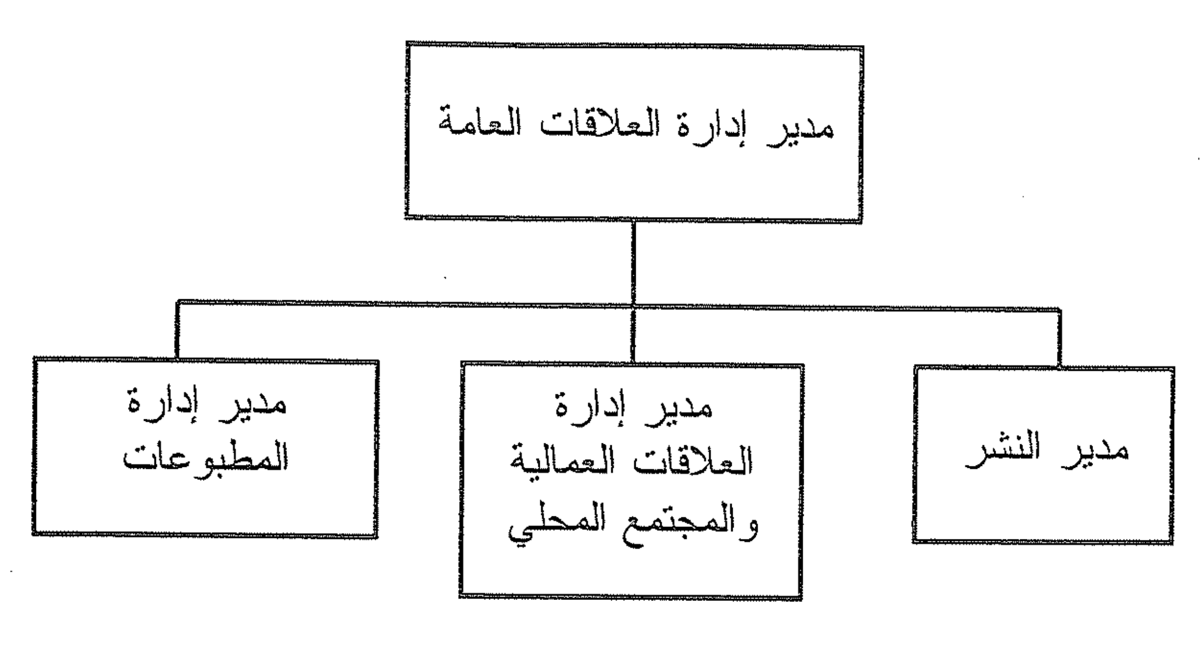
٣- المستوى المكبر Macro Level

- مدير العلاقات العامه له قوة داخل مجلس الإدارة .
- مدير العلاقات العامة له سلطة حقيقيه وليست سلطة تفويضية فى المنظمة.
- مديــر العلاقات العامه ضمن الإدارات التى ترسم السياسية العليا للمنظمة(٢٩).

ويمكــن نظرياً أن نُقسم إدارات العلاقات العامة من حيث الحجم إلى ثلاث مستويات:

- نموذج إدارة العلاقات العامة الصغيرة .
- نموذج إدارة العلاقات العامة المتوسطة .
- نموذج إدارة العلاقات العامة الكبيره .

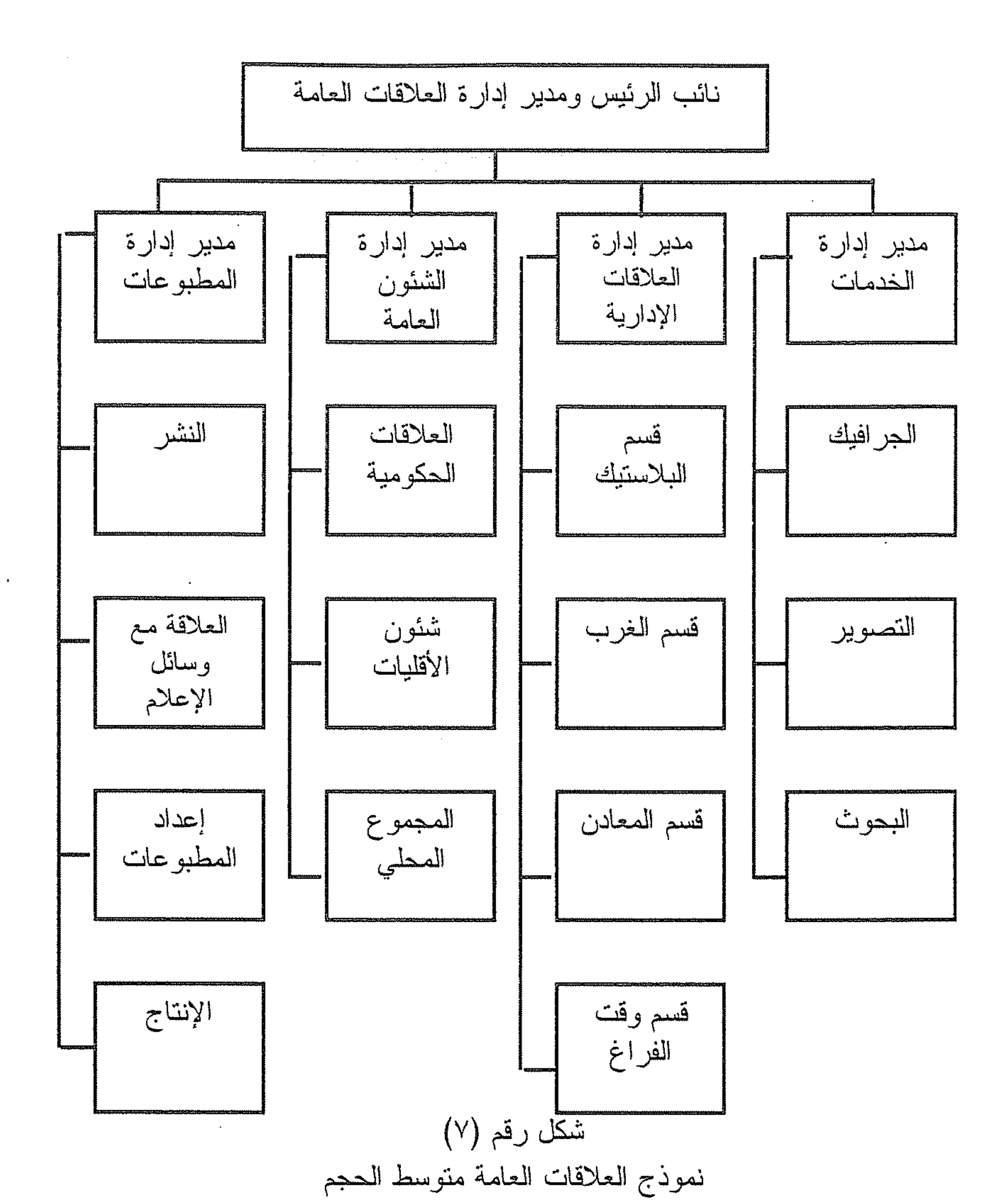
وتوضـــح الأشكال الاتية التصور العام لما ينبغى ان تكون عليه هذه النماذج الإدارية.



شكل رقم (٦)

نموذج لإدارة العلاقات العامة الصغيرة

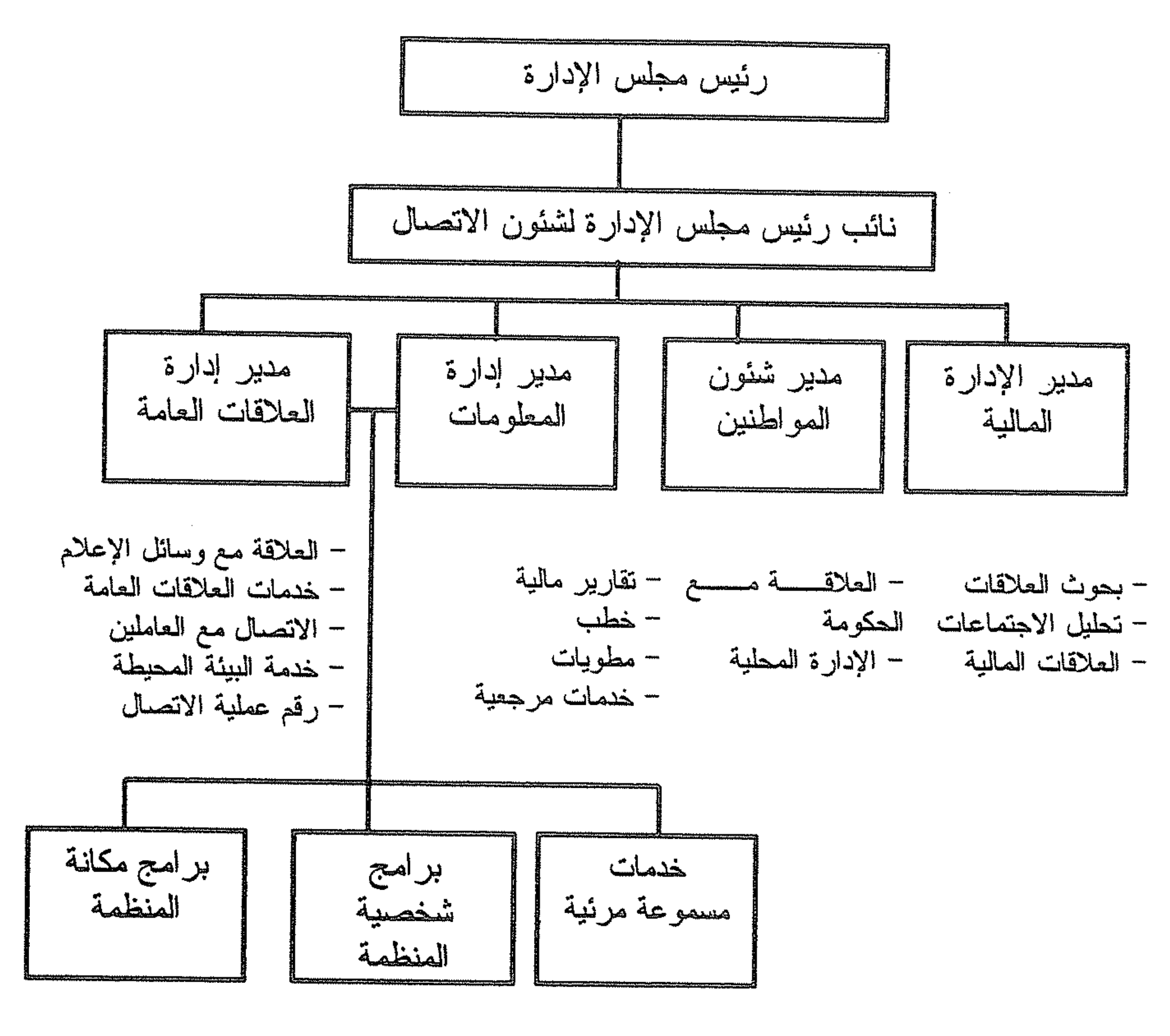
وهـذا الـنموذج لايكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا وغالباً ما يلعب الدور التنفيذى واقصى ما يمكن أن يلعبه هو الدور الاستشارى .



شكل رقم (٧)

نموذج العلاقات العامة متوسط الحجم

أهم ما يلاحظ فى هذا النموذج هو أن مدير إدارة العلاقات العامه نائب لرئيس المنظمة وهو ما يوضح ضرورة أن تحتل إدارة العلاقات العامه موقعا على مستوى الإدارة العليا حيث يكون مديرها مسئولاً ومباشراً أمام رئيس مجلس الإدارة بحيث يتاح له فرصة مشاركة الإدارة العليا فى رسم السياسيات وفى اتخاذ القرارات العامة .



شكل رقم (٨)

نموذج العلاقات العامه كبيره الحجم

وأهم ما يلاحظ على النموذج السابق بالاضافة إلى القرب من رئيس مجلس الإدارة هو ظهور الأخذ بالمركزيه واللامركزيه ووضوح أهمية مبدأ التنسيق بين الأقسام المختلفة لإدارة العلاقات العامه كما يظهر على الهيكل وظيفتين هامتين للعلاقات العامه الأولى هى تبنى مفهوم المسئولية الاجتماعية والثانى الاهتمام بدراسة صورة المنظمة ومكانتها فى المجتمع كما يظهر

أهمية إدارة التمويل حيث تلعب دوراً بارزاً فى الكيان العام للعلاقات العامه[٣٠].

وبصـــفة عامـــة يمكـــن ان نلاحـــظ على النماذج السابقة مجموعة ملاحظات هامة منها:

١- مدير إدارة العلاقات العامة يأخذ احد المسميات الوظيفية الآتية :

- مدير إدارة العلاقات العامة Manger
- مدير العلاقات العامة Director
- نائب رئيس المؤسسة لإدارة الاتصالات

Vice President of corporate communications

٢- تقسم الإدارة فى العادة الى اقسام Sections يرأسها منسق .

٣- هـــناك مجموعـــة من الأقسام تكاد تكون قاسما مشتركا بين كافة إدارات العلاقات العامة مثل:

- العلاقات مع وسائل الإعلام .
- علاقات المستثمرين .
- العلاقات الحكومية .
- علاقات المجتمع المحلى .
- اتصالات التسويق .
- العلاقات مع الجمهور الداخلى[٣١].

٤- يمكن القول أن حجم الإدارة والجهة الإدارية التى يتبعها جهات العلاقات العامه فى المنظمة يتوقف على مجموعة عوامل منها :

- مـــدى تقديـــر الإدارة العليا لطبيعة الانشطة التى تنهض بها إدارة العلاقات العامة .

- مـــدى ملاءمة الجهة الإدارية المشرفة على جهاز العلاقات العامة مـــن حيـــث وظيفـــتها واختصاصــــاتها وطبيعة نشاطها . للقيام بالاشراف على جهاز العلاقات العامة .

- المستوى الإدارى والتنظيمى للجهة الاشرافية .

- حجم المنظمة .

- مجـــالات اتصـــال المنظمة بالجماهير وحجم كل جمهور من هذه الجماهير .

- نسبة تواجد وسائل الإعلام الجماهيرى فى بيئة العمل .

رابعاً : الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة

اكتســـب مـــيدان القوى البشرية أهمية اشتقاقا من أهمية الدور الذى تلعـــبه هـــذه القـــوى فـــى المنظمات . فالعنصر البشرى فى أى منظمة من المـــنظمات ايا كانت اهدافها وايا كان مجال نشاطها هو الذى يحرك اداءها . وهـــو المحدد لفعالية استخدام عناصر الانتاج والادوات الأخرى . فالبشر هم الذين ينشئون المنظمة ويحددون صيغة وجودها واهدافها ونشاطها وهم الذين يحركون مسارها وبارادتهم وجهودهم تتفاعل عناصر الانتاج فهم وسيط هذا الـــتفاعل وهـــم محوره الرئيسى وبهم يتحقق الانتاج وينشط التسويق وتدور الأموال وتتحقق الفوائد والأرباح .

ويعترف الاكاديميون والممارسون على حد سواء بأن أداء المنظمة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشرى فيها وحل المشكلات الناجمة عنه على أسس علمية . بل لقد ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها فى المنظمة هى مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين فى مختلف مجالات النشاط فعلى اساس قدرة الإدارة فى اختيار اعضاء الفريق وتصميم المهام الموكلة إلى كل فرد وقياس ومتابعة ادائهم وتدريبهم وتحفيزهم يتحدد مدى النجاح الذى تحققه فى الميادين المختلفة التى يعمل فيها الافراد وبالتالى فليس من المستغرب فى مجال الإداره أن تركز على العنصر البشرى على أنه من أهم عناصر تميز الإدارة فى المنظمة ويتضح ذلك بشكل أساسى من النظره الفلسفية للعمل الإدارى فى اليابان فنجده يركز بشكل كبير على الموارد البشرية مثل – التعيين مدى الحياة ، والتقدم البطئ والتدريجى – التخصص الدقيق – ميكانيزمات السيطرة غير المباشرة، صناعة القرار الجماعى ، والمسئولية الجماعية عن القرار... الخ[٣٢] كل ذلك يوضح مدى أهمية انتقاء العنصر البشرى بصفة عامة وانتقاء رجل العلاقات العامه على وجه الخصوص .

فهناك شروط اساسية لابد من توافرها فى المشتغلين بمهنة العلاقات العامة ايا كان نوع المنظمة التى يعملون بها هذه المواصفات تتعلق بعدد من الجوانب منها:

١- المؤهلات الشخصية .

٢- المؤهلات الاتصالية .

٣- المؤهلات الإدارية أو الوظيفية .

أولا : المؤهلات الشخصية

الجاذبـيـة : وان كـان من الصعب تحديد هذه الصفة تحديداً دقيقاً إلا أنه من السهل أن نشعر بها ونراها فى معاملاتنا مع الغير . فالبعض تولد معـه هـذه الخاصية، والبعض الآخر يكتسبها من الآخرين بينما يفـتقر الـيها فريق ثالث ولايسعى لاكتسابها ويسعى البعض إلى اكتسـابها دون أن ينجح فى ذلك لاسباب خارجه عن ارادته ومن مظاهـر هـذه الصفة سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهندام .

الاحساس العام : أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم ، وان يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهـاجم ومـتى ينـتظر ظـروفاً افضل للدفاع أو الهجوم كما أن الحـرص ضـرورى جداً حتى لا تؤدى زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها.

حـب الاستطلاع: لابد أن تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامه الرغبة المستمرة فـى أن يعـرف عناصر الاحداث، ماذا، لماذا، كيف، متى، اين، مـن، فـبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادراً على تفسير الاحداث.

الكياسـة : يـتوقف نجاح رجل العلاقات العامه على مدى تأثيره فى تفكير الآخريـن وهـو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة فالغلظة تولد دائمـا الامتعاض والاستياء والله سبحانه وتعالى يقول لنبيه الكريم (ص) "ولوكنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك" ويقول "ادع إلى سبيل ربك بالحكمه والموعظة الحسنة" فالحصافة واللباقة هما اساس التفاهم والتعاون .

الاتــزان : يتضمن نشاط العلاقات العامه الاتصال بالافراد والجماعات ومن اهداف هذا الاتصال تحقيق التفاهم . وكسب التأييد وخلق انطباع طيــب عــند الجمهــور والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيــب، بالاضـــافة إلـــى أنه يساعد رجال العلاقات العامه على مواجهة المشكلات فى هدوء واتخاذ السياسات الحكيمة التى تؤدى إلى التغلب عليها .

الاهــتمام بالآخرين: إذا كانت وظيفة العلاقات العامه هى تحقيق التفاهم عن طــريق الاتصـــال بالاخريــن فمــن المحتم أن يكون القايم بهذه الوظيفة مقبلاً على الغير . محباً للاندماج معهم لكى يتعرف على طريقة تفكيرهم واساليب التأثير فيهم .

الحمـــاس: العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الافكار إلى الاخرين والتأثير فيهم، ومالم يكن البائع متحمساً لما يبيع فأولى بالمشترى أن يزهد فى الشراء منه.

الاســتمالة: حيــث أن الهدف من التأثير فى الآخرين يتضمن تغيير افكارهم فلابــد لــرجل العلاقات العامه أن يكون قادراً على استمالة الغير للافكـــار الـــتى يعـــبر عـــنها ، وعلـــيه أن يحلل وجهات النظر المعارضه ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة(٣٣).

الاســتقامة : لامكـــان للدجل أو الشعوذه فى العلاقات العامة ولهذا لابد أن يكـــون رجـــل العلاقـــات العامة أيضاً مهذباً مخلصاً للوظيفة لان نجاحه رهن بثقة الناس فيه .

الشــجاعة فـــى مواجهة الرئيس بأخطائه : من المطالب الاساسية فى رجل العلاقات العامة وحينما يضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة

رئيســـه باخطائه ، فان علاج المشكلات الناتجة عن هذه الاخطاء يصبح مستعصياً . ويزداد الأمر سوءا عندما يداهن المدير رئيسه ويدافـــع عـــن اخطائه ويتحول الى تابع لايعرف إلا أن يقول نعم دائما لكل ما يصدر عن هذا الرئيس .

الموضـــوعية : وهى القدرة على النظر إلى الأمور نظره مجرده عن الذات والتوصـــيات المطـــروحة والتعرف على العيوب حتى ولو كان مصـــدرها الشـــخص نفسه وعدم التحيز لاى فريق على حساب الآخرين .

الخـــيال الخصـــب: العلاقـــات العامـــه وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار فى مواجهـــة المشـــكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو كسب فئات المترددين ولهذا فإن قدرة رجل العلاقات العامة على الاجابة الصحيحة عن هذا السؤال : ماذا يمكن أن يحدث إذا ...؟ تساعد على وضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة[٣٤].

ثانياً: المؤهلات الاتصالية

القدرة على القراءة: وهى ضرورية لسببين:

- الحصـــول علـــى المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية .
- لكـــى يعرف اللغةِ تماماً حتى يكون قادراً على استعمال الكلمات والعبارات المعبرة عن افكاره.

الاســـتماع : تتضـــمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهمه والقدرة على توجيه الاسئلة الصحيحة سواء كان ذلك فى استطلاع للآراء أو توجيه المناقشة .

الكتابة : القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التى ينبغى توافرها فى المشتغلين بالعلاقات العامة . وليس معنى ذلك الارتفاع بها إلى مستوى الأدب الرفيع. وإنما القصد الكتابه الواضحة المقنعة المفرودة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغربية. فالكتابة وظيفتها نقل الافكار والمعلومات والاحداث وأى شئ آخر يعوق هذا النقل مرفوض فى العلاقات العامة.

التخاطب : تتساوى أهمية القدرة على التحدث إلى الافراد والجماعة مع أهمية القدرة على الكتابة فى مجال العلاقات العامه . وهى لاتعنى الخطابة بالمفهوم الأدبى بقدر ما تعنى الحديث الجذاب ، المنطقى المفهوم لنقل افكار المتحدث والتأثير فى آراء المستمعين سواء كانوا جمهورا كبيرا أو جماعة صغيرة أو افراد قلائل .

الحس الفنى : يستخدم رجال العلاقات العامة بالاضافة إلى الوسائل المطبوعة ، الافلام والمعارض والاذاعة الداخلية والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال العامه فى الراديو والتليفزيون وهذا يحتم عليهم ان يعرفوا خصائص هذه الوسائل والفروق الفنية بينها، لكى يتحقق الاستخدام الأمثل لكل نوع منها فى المجال المناسب له .

الالمام بالعديد من العلوم : مثل الدلالة ، علم النفس ، وعلم الاجتماع ، الإدارة ، الاقتصاد ، السياسة ، التاريخ ، مناهج البحث ، الاحصاء(٣٥).

ثالثاً: المؤهلات الإدارية أو الوظيفية:

- المطاولة (القدرة على مواجهة الصعاب) تحتاج مهمات العلاقات العامه إلى الصبر ورباطة الجأش فى مواجهة الآخرين وكذلك قبول التعارض

فى المواقف والاستجابة المناسبة والمرونة لمواقفهم ومحاولة ايجاد المنافذ الايجابية لبناء جسور الثقه وخلق القناعة وتجديدها .

- التنظيم (القدرة على هيكلة العمل): وصف الوظائف واختبار المهارات المناسبه له) يحتاج رجل العلاقات العامه إلى سرعة البديهة والصيغ التنظيمية المرنه لمعالجة الخلل فى اداء الأدوار الوظيفية إذ يفترض فى رجل العلاقات العامة أن يحمل مهارات رجل التنظيم فى تصميم التشكيلات الإدارية وتوزيع المهمات الوظيفية بصيغ عضوية مرنه قادرة على تحريك العاملين وتقترن بصفة التنظيم عادة القدرة على التوثيق وتحديث المعلومات.

- صنع القرارات واتخاذها (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها): إذ تتطلب وظائف العلاقات العامه مهارات إدارية مناسبة وبخاصة فى وضع القرارات واتخاذها، وذلك لسبب يسير هو الحاجة المستمرة والمتناهية لاختيار البدائل فى وظيفة العلاقات العامه وعلى الرغم من كون هذا المؤهل عاماً غير أنه يعد من المؤهلات الضروريه والحاسمه فى إدارة العلاقات العامه، ويخاصه أن رجل العلاقات يشارك فى صنع القرارات فى المستويات الإدارية العليا.

- القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية

يتطلب العمل فى العلاقات العامه تواصلا يومياً مع الشئون الإدارية لان بناء لغة مشتركة معهم بفرض ادراكا جيداً لكل المفاهيم الإدارية بما يضمن لرجل العلاقات العامه مرونه عاليه فى التعامل الايجابى والفعال مع جماهير الإدارة المختلفة[٣٦].

وقد دلت الدراسات الميدانية السابقة على أن نسبة كبيرة من اجهزة العلاقات العامة المصرية ترى أن "نقص الافراد اللازمين للعمل فى

المجـــالات المخـــتلفة للعلاقـــات العامـــة وعدم توافر الخبرات الكافية لهذه المجـــالات تمـــثل مشـــكلة رئيســـية في مصر يعوق أداءها لاوجه نشاطها المخـــتلفة. وقـــد اشارت الدراسة ذاتها إلى ارتفاع نسبة الفنيين بالقياس إلى الإداريين والكتابيين وهي ظاهرة طبيعيه نظراً لأن الفنيين هم الذين يقومون بـــأداء الوظـــائف التخصصية في مجال العلاقات العامه . كما يلاحظ زيادة النسبة في حجم الوظائف الاشرافية حيث تصل نسبتها إلى ١٨% من مجموع الوظـــائف أمـــا فـــيما يـــتعلق بالمؤهلات الدراسية ، فيمثل الحاصلون على مؤهلات متوسطه أعلى نسبه من العاملين في مجال العلاقات العامه (٤٦,٣ %) . ويتركزون بصفة اساسيه في شاغلي الوظائف الفنيه والإداريه والكتابيه المتوســـطة ، بينما تقل نسبتهم بشكل ملحوظ في الاتجاه العام ، وعن شاغلي الوظـــائف المتوسطه بالنسبه لشاغلي الوظائف الاشرافية والفنيه العليا. ويلي ذلـــك حملـــة المؤهلات الجامعية الذين تبلغ نسبتهم ٢٣% ويتركزون بصفة أساسية في الوظائف الاشرافية والفنية العليا. كما يلاحظ بصفة عامه انخفاض عـــدد ســـنوات الخبرة وبصفة خاصة بالنسبة للاشرافيين وشاغلي الوظائف الفنية حيث نجد أن ٢٩% منهم لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات[٣٧].

خامساً: أساليب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة:

يختلف أسلوب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة من منظمة إلى أخرى ليلائم أهداف كل منظمة ، وأنشطتها والجماهير التي تسعى إلى كسب تأييدها . ولذلك لانستطيع القول سلفاً أن هذا الأسلوب أفضل من ذلك ، أو ان الجمـــع بين الأسلوبين هو الطريق الأمثل لتحقيق وظائف العلاقات العامة . فلـــيس هـــناك تفضـــيل مطلق في هذا المجال كما أنه لاتوجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق في حالات محددة[٣٨].

ويمكـــن القــول بصفة عامة أن هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن بها تنظيم عمل العلاقات العامة فى المنظمة هى :

١- انشاء إدارة علاقات عامة بالمنظمة In House P.R .

٢- الاســتعانة بوكالـــة علاقـــات عامة (كمستشار خارجى للعلاقات العامة Consultancy).

٣- الجمع بين الاسلوبين

الطريقة الأولى :

وتعـــنى انشاء إدارة متكاملة للعلاقات العامة لها وضعها وكياتها فى الهـــيكل التنظيمى للمنظمة بها من المتخصصين الممارسين للعلاقات العامة ولهـــا مسئول وانشطة تؤدى طبقاً لطبيعة الوظيفة والمسئوليات التى تقع على عاتقها والهدف الذى ترغب فى تحقيقه من وراء إنشاء هذه الوظيفة .

الطريقة الثانية

وهى الاستعانة بمستشار العلاقات العامة وهو شخص يخصص جزء أو كـــل مـــن وقـــته لمـــنظمة معينة . وهو قد يكون فردا واحدا وله عملاء متعدديـــن ومختلفيـــن وقد يكون منظمة ولها عديد من العملاء على مستوى الدولـــة، وقـــد يكـــون إدارة من إدارات وكالة اعلانية معينة[٣٩]. والمستشار الخـــارجى كما يعرفه فيليب ليسلى Philip Lesly هو المحترف الذى يعمل بشـــكل مســـتقل لواحـــد أو أكـــثر من العملاء وتغطى استشارته كل جوانب العلاقات العامة كما يمكن أن ينظر إليه على أنه الشخص الذى يساعد الإدارة علـــى صـــياغة الخطط أو تطوير الرأى العام وهذا يعتبر مستشاراً للإدارة ولـــيس بديـــلا عـــنها وقد يكون مستشار العلاقات العامة فرداً واحداً أو معه

مجموعة من المعاونين له وقد يكون شركة أو وكالة علاقات عامه بها مئات العاملين أو وكالة اعلان بها قسم علاقات عامة .

الطريقة الثالثة :

وهى الجمع بين الأسلوبين ويوجد العديد من المنظمات التى تتبع هذه الطـــريقة ويرجع هذا إلى أنها تحاول أن تقلل عيوب وان تحصل على مزايا الطريقتيـــن الســـابقتين بالإضافة إلى أن المنظمة تستطيع أن تسد النقص فى الإدارة الداخلـــية فى بعض المشكلات بالاستعانة بالمستشار الخارجى ، حيث أنه يوفر نوعاً من الخبرة النادرة التى تحتاجها لمعالجة موقف معين(٤٠).

ولكل طريقة من الطرق الثلاثة السابقة مجموعة من المزايا والعيوب وعلـــى مـــن يـــتخذ قـــراراً بالاختيار أن يكون على دراية بكل هذه المزايا والعيوب حتى يصبح قراراه صائباً وعلى ذلك سنتناول هذه المزايا بشئ من التفصيل فيما يلى .

إنشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة

أ- اهم مزايا انشاء إدارة داخلية للعلاقات العامة :

١. إدارة العلاقات العامة جزء من المنظمة .

٢. المعرفة الكاملة بالمنظمة ومشاكلها .

٣. التفرغ الكامل لمعايشة أفراد المنظمة .

٤. إدراك الأسباب غير المعلنة للمشكلات .

٥. معرفة نقاط القوة والضعف لكل إدارة من الإدارات .

٦. قربها من الإدارة العليا فى المنظمة .

٧.سرعة اتخاذ القرارات فى الطوارئ .

ويوضح الجدول التالى مسميات إدارة العلاقات العامة فى بعض الدول :

المسميات الوظيفية لجهاز العلاقات العامه	مصر[٤١]	العراق[٤٢]	السودان[٤٣]	الامارات[٤٤]	U.S.A.[٤٥]
إدارة العلاقات العامة	٨٣	٣٥,١	٢٧,٨	٩٥	٣٠
تسمية أخرى مضاف إليها اسم العلاقات العامة	٧,٩	٤٨,٧	٥٨,١	–	٣٠
مسميات أخرى غير العلاقات العامة	٩,١	١٦,٢	١١,١	٥	٤٠

جدول رقم (١)

التسمية الوظيفية لجهاز العلاقات العامة

ومن الملاحظ أن فى حالة اضافة اجمالى نسبة تسمية إدارة العلاقات العامة إلى تسمية إدارة العلاقات العامة ومسمى آخر نجد أنها لاتقل بأى حال من الأحوال عن ٦٠% مما يعكس نوعاً من الوعى المنخفض خاصة إذا كان ذلــك يرتــبط باسم هو فى الأصساس اجزاء من وظيفة العلاقات العامة مثل خدمــة المجــتمع ، الإعلام ، رعاية العاملين ، الدعاية ، الاعلان ، النشر ، المعارض ... وهو ما يعكس نوعاً من التزايد فى التسمية .

وكلما تعددت مسميات جهاز العلاقات العامه تعددت أيضاً المستويات الإداريــة لهذه الوظيفة بين إدارة عامه و مراقبة وإدارة وقسم ووحده ومكتب إلا أن الغالبية العظمى لاجهزة العلاقات العامة تعمل تحت مسمى قسم[٤٦].

الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة :

أ- أهم مزايا الاستعانة بمستشار خارجي :

١- القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التى قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمنظمة .

٢- الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومى وبتفاصيله الدقيقة التى قد يغرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمة فيها .

٣- الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظراً لاتصاله بوسائل الإعلام ، وتعامله مع المشكلات المتنوعه والمتكرره بالاضافة إلى وجود بعض المتخصصين فى فروع المهنة فى مكتبه مما قد لا يتوافر لإدارة العلاقات العامه بالمنظمة .

٤- زيادة علاقاته مع وسائل الإعلام والجهات التشريعية والسياسية .

٥- زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة .

٦- لايعتبر المستشار الخارجى عبئاً على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ راتباً منتظماً إلا اذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة وعدا ذلك فاتعاب المستشار متغيره طبقاً لما يؤديه من خدمات . ومعنى ذلك أن هناك ناتجاً مستمراً لما يتقاضاه من أموال واذا لم تكن المنظمة بحاجة إلى خدماته فى اى وقت فليس عليها اية التزامات ماليه تجاهه(٤٧).

ب- أهم عيوب الاستعانة بمستشار خارجي :

١. عدم التواجد المستمر فى المنظمة .

٢. عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار .

٣. عدم المعرفة بالاسباب غير المعلنة للمشاكل ذلك لاعتباره شخص غريب لاينبغى اطلاعه عليها .

٤. التعامل مع أكثر من منظمة فى وقت واحد قد تكون فى بعض الاحيان متنافسه(٤٨).

وحتى نزيد من مزايا المستشار ونختص من عيوبه فهناك مجموعة من الصفات التى ينبغى توافرها فى المستشار نذكر منها ما يلى:

١- الالمام الكامل بالمهارات العملية فى المجالات التالية:

- الاقتصاد
- التحليل السياسى .
- الإعلام .

٢- الادراك الشامل لمجريات الامور فى المجتمع المحلى الاقليمى والدولى بمستوياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٣- القرب من مصادر المعلومات الهامة .

٤- العلاقات الواسعة مع وسائل الإعلام .

٥- الوعى بالمنظمات المنافسه فى السوق .

٦- الصله بقادة الرأى فى المجتمع .

٧- يجب أن يكون رجل اعمال وله قدرة عاليه على تسويق السلع والخدمات(٤٩).

وهناك مجموعة من المعايير التى يجب أخذها فى الاعتبار عند اختيار المستشار الخارجى منها:

١- القدرات المهنية والمهارات التى يتمتع بها بصفه خاصة وفى مجال العلاقات العامة المرتبطة بقطاع العمل بصفة عامة .

٢- الانتماء إلى جمعية أو هيئة علمية أو وكالة كبرى أو مكتب مشهور فى مجال العلاقات العامة .

٣- السمعة الخاصة التى يتمتع بها والتى تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المنظمات المختلفة ، والعملاء الذين يتعاملون معه فى الوقت الحالى والذين سبق لهم التعامل معه .

٤- الاعباء المالية التى ستتطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجى .

٥- الاحتياجات الفعلية التى سيقوم المستشار بسد العجز فيها أو سيساهم فى تحقيق الأداء الأفضل لها[٥٠].

وعادة ما يسهم المستشار فى مجموعة مجالات :

١. اعداد وتنفيذ بحوث الرأى العام .

٢. وضع البرنامج العام أو الفعلى لانشطة العلاقات العامة .

٣. كتابة المقالات والموضوعات فى المجلات التجارية والعامة وفى وسائل الاتصال المحلية والمركزية .

٤. تدعيم صلة المنظمة بوسائل الإعلام .

٥. تنظيم المؤتمرات الصحفية .

٦. تصميم واقامة المعارض والاشراف عليها .

٧.كتابة واخراج النشرات الداخلية والخارجية .

٨.تصميم شعار المنظمة وتطوير النماذج المصورة التى تساهم فى تحديد شخصية المنظمة من الناحية الشكلية .

٩.كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات فى المناسبات العامه والخاصة .

١٠.عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة فى الموضوعات الهامة.

١١. اعداد واخراج الكتيبات الخاصه والتقارير السنوية .

١٢.تنظيم المسابقات والاحداث الخاصة كاليوم المفتوح والاحتفالات والمهرجانات وغير ذلك من الأنشطة التى تستهدف تقديم المنظمة إلى الجمهور .

١٣.انتاج المواد السمعية والبصرية للاغراض الإعلامية والتأثيرية .

١٤.تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها فى الأماكن المناسبة فى المنظمة(٥١).

وتتسع ميادين عمل مستشار العلاقات العامه، ويمتد عمله بين جوانب كثيره مثل التسويق والشئون المالية والحكم المحلى والصناعة والتعليم والصحة...

ويجدر الاشارة إلى أن هناك فرقا بين الاستعانة بمستشار علاقات عامة عند الحاجة إليه فى عملية معينة، وبين تعيين مستشار بصفة دائمة ، أو التعاقد معه لمدة طويلة، سنة أو أكثر. ففى الحاله الأولى يتم الاتفاق مع المستشار على الاتعاب التى يطلبها لاتمام هذه العملية، أما فى الحالة الثانية فهى طبقاً لعقد مقابل أتعاب شهرية أو ربع سنوية مع تحمل المنظمة بكافة

المصاريف التى يتحملها المستشار مثل الطباعة والأفلام والشرائح المصورة وغيرها[٥٢].

التكامل بين إدارة العلاقات العامة والمستشار الخارجي :

بالــنظر إلـــى مزايا وعيوب الاعتماد على مستشار الخارجي وإدارة العلاقات العامة داخل أى منظمة نكاد نلمح انهما وجهان لعملة واحدة أى أنه لكـــى نحقــق أقصـــى قـــدر من الاستفادة علينا أن نحدث التكامل بين إدارة العلاقـــات العامــــه الداخليه والمستشار الخارجي ففى الوقت الذى يتميز فيه المستشـــار الخـــارجي بالنظرة الموضوعية الشاملة نرى أن الإدارة الداخلية أكــثر قدرة على رؤية التفاصيل والجزئيات التى تضفى الدقة على الصورة الشاملة التى يراها المستشار . وبينما نرى العاملين بالمنظمة أكثر تشكيكاً فى الــتعامل مع المستشار باعتباره غريباً عنهم نجد أن هذا الشك قد تخف حدته فـــى حالـــة تواجـــد الإدارة الداخليه جنباً إلى جنب مع المستشار الخارجي. ولاشـــك أن قدرة المستشار الخارجي على ممارسة فنون العلاقات العامه مع رجـــال العلاقـــات العامه أنفسهم داخل المنظمة يخفف إلى حد كبير من حدة العداء المحتمل لهذا المستشار من جانب الإدارة الداخلية ولايجب أن يفهم من هذا أن يصفق المستشار لكل ما يصدر عن الإدارة سواء كان خطأ أم صوابا، وانمـــا المطلـــوب قدر من اللباقة فى النقد والتوجيه وجدير بالذكر أنه ليست هناك قواعد موحدة لصياغة التكامل بين الإداره الداخليه والمستشار الخارجى فى العلاقات العامة ، فما قد يكون مناسبا لاحدى المنظمات قد لايكون كذلك لمـــنظمة اخـــرى بسبب اختلاف مشكلاتها ، وطبيعة الانشطة التى تمارسها والجماهير التى تتعامل معها[٥٣].

إلا أنـــه بصـــفة عامه لايمكن احداث هذا التكامل إلا اذا قامت إدارة العلاقـــات العامـــة بتوفـــير المناخ المناسب للمستشار الخارجى ومدة تجميع

المعلومات التى تمكنه من اداء مهمته على الوجه الأكمل . فعلى سبيل المثال عند الاستعانة بالمستشار الخارجى ينبغى امداده بالعديد من المعلومات والبيانات والتى من بينها ما يلى :

١. تاريخ المنظمة وتطورها .

٢.طبيعة الخدمة أو السلطة وكيفية انتاجها .

٣.شكل الجهاز الإدارى للمنظمة وسبل التنسيق والمقارنة بين إدارتها .

٤.الخطوط العريضة لسياسات المنظمة .

٥.شعور افراد المنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لاهدافها وسياساتها .

٦.شعور فئات الجمهور المتصلة بالمنظمة تجاهها ومدى تفهمهم لاهدافها وسياساتها.

٧.برامج العلاقات العامه التى خططت فى الماضى ان وجدت .

٨.برامج العلاقات العامه الحالية - إن وجدت[٥٤].

دراسة حالة

(إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى)

ينقسم هذا الجزء الى قسمين رئيسيين : الأول يتحدث عن المشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى[٥٥]، والثانى يتناول أهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى ، فلكى نصل الى تحديد دقيق لاهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى ينبغى أن نشير إلى المشكلات الأساسية التى تعترض هذا المجال ، أو التى تمثل بعض الصعاب المعوقة لرسالة الجامعة أو المعهد ومن الطبيعى أن يركز المؤلف على المشكلات العامة البارزة التى تواجه التعليم العالى دون المشكلات الصغيرة التى لاتمثل ظاهرة عامة بين الجامعات والمعاهد العليا . وتختلف حدة هذه المشكلات من دولة إلى أخرى، وان اشتركت فيها معظم الدول تقريبا بدرجات متفاوتة .

أولاً : المشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى :

١- الحرية العلمية :

يواجه البحث العلمى فى كثير من الدول باجراءات معينة تمثل قيودا فى بعض الحالات على الفكر العلمى ، وتشكل حجراً صريحاً أو مقنعاً على الآراء . وتزداد هذه الخطورة فى أوقات الأزمات الداخلية أو التهديدات العدوانية الخارجية . وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية – رغم كل مظاهر الديمقراطية التى تظللها – ألوانا من المصادرة على الفكر العلمى فى أعقاب الحرب العالمية الثانية تحت ستار مكافحة الشيوعية ، كما أن المتطرفين سياسيا من اقصى اليمين إلى أقصى اليسار يشكلون تهديداً مستمراً

للحـــرية العلمـــية ، وهو ما يجب التصدى له بحزم . وقد جسد هذه الحقيقة رئـــيس سابق لجامعة كنتكى University of Kentucky حين قال ان أهم عمل يجب أن يقوم به رئيس الجامعة هو المحافظة على حريتها(٥٦).

وإذا كانت الحرية العلمية فى الولايات المتحدة الأمريكية موضع شك فى بعض الأحيان فإنها تعانى أزمة حقيقية فى الاتحاد السوفيتى والدول التى تدور فى فلكه . كما أنها تعانى نفس الشئ فى كثير من الدول النامية .

ولاشك أن صيانة القانون داخل الجامعة يحافظ على حقوق الجميع . ويحمى الجامعة من التدخل الخارجى . فالحرية العلمية كغيرها من الحريات لهـــا الـــتزاماتها ومســـئولياتها تجاه المجتمع . وفى هذا الصدد يتحمل أستاذ الجامعة قدراً كبيرا من عبء هذه المسئولية .

٢- الدعم المالى :

لقـــد أدى تطـــور نظـــم التعليم ومناهجه بما يتفق وضرورات القرن العشـــرين ، وكذلـــك النمو المتزايد فى اعداد الطلاب ، والمسئوليات الجديدة للجامعـــة فى مجال اجراء البحوث ، والتدريبات العملية ، أدى هذا كله إلى زيـــادة نفقـــات التعلـــيم العـــالى بشكل كبير . وقد دفع هذا الوضع رؤساء الجامعـــات الأمريكية الى استخدام النشر أولا ثم استخدام كل فنون العلاقات العامـــة فـــى زيـــادة الدعـــم المالى الذى تقدمه حكومة الولاية ، والشركات والأفراد ، بالاضافة الى الحكومة الاتحادية فى واشنطن .

وإذا كانـــت الجامعات فى الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوربية تعتمد فى تمويلها بصفة أساسية على الرسوم التى يدفعها الطلاب ، بالاضـــافة إلـــى التـــبرعات والمنح والدعم الحكومى المحلى والفيدرالى فان الجامعات فى دول أخرى كثيرة تعتمد أساساً على التمويل الحكومى ، وربما

زادت علـــى ذلـــك بـــتقديم المنح والمكافآت للطلاب لتشجيعهم على مواصلة الدراســـة . كما أن هناك نوعاً ثالثاً من الجامعات يعتمد على الدعم الحكومى مع تحصيل رسوم رمزية من الطلاب ، ومنح المكافآت للمتفوقين منهم .

والغريـــب أن مشكلة الموارد تكاد تكون مشكلة عامة بين الجامعات والمعـــاهد العليا سواء فى الدول الفقيره أو الدول الغنية . ورغم أن حدة هذه المشـــكلة أقل فى الدول الغنية إلا أن لها ظلالها التى لاتنكر ، والتى قد يكون من أسبابها عدم قدرة إدارة الجامعة على اقناع الحكومة باحتياجاتها المالية ، أوتبديدها للأموال المخصصة فى غير مكانها الصحيح .

٣- اختيار الطلاب :

تزايد الاقبال على التعليم العالى فى معظم دول العالم حتى فى الدول المتقدمة التى تحررت الى حد كبير من النظرة التقليدية الى الشهادة الجامعية كقـــيمة فـــى حـــد ذاتها ، وبغض النظر عما حولها من ظروف أخرى . فقد ارتفعت نسبة الذين يلتحقون بالتعليم الجامعى فى الولايات المتحدة الأمريكية من ٤% من خريجى المدارس الثانوية فى عام ١٩٠٠ لتصبح ٣٧% فى عام ١٩٦٠[٥٧].

وإذا أخذنـــا دولـــة عربـــية كجمهوريـــة مصـــر العربية لوجدنا أن الحكومـــات المتعاقـــبة بعـــد ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ تفرض على الجامعات والمعـــاهد العليا معظم خريجى المرحلة الثانوية العامة تقريبا ، والباقى يلحق بالمعـــاهد المتوســـطة لاعداد الفنيين . ولايبقى الا نسبة ضئيلة ممن يأنفون الالتحاق بهذه المعاهد ويفضلون اعادة الامتحان فى العام التالى ويترتب على ذلـــك أن تســـتوعب الجامعات والمعاهد العليا اضعاف أضعاف ما يمكن أن تتحمله طاقاتها من المعامل والقاعات الدراسية وأعضاء هيئة التدريس . وقد

أصبح عدد خريجى الجامعات المصرية بالنسبة لعدد السكان أكبر من المملكة المتحدة وضعف ألمانيا الاتحادية(٥٨).

وإذا كان مجموع الدرجات أو التقديرات الخاصة بالطالب هى اساس الاختيار الشائع فى معظم الكليات والأقسام الجامعية ، فإن هذه الطريقة لاتضمن اختيار الطالب المناسب فى التخصص المناسب . ومن أجل هذا لجأت بعض الأقسام العلمية إلى اجراء اختبارات مختلفة لاكتشاف قدرات الطلاب . وهذه الاختبارات مازالت هى الأخرى غير دقيقة إذا افترضنا النزاهة المطلقة فى الاختبار . وهو أمر مشكوك فيه فى كثير من الدول النامية.

٤- اجتذاب الاساتذة :

تواجه الجامعات فيما بينها منافسة شديدة لاجتذاب الأستاذ الجامعى الكفء ، وتستوى فى ذلك الدول المتقدمة والدول النامية وان اختلفت طبيعة المشكلة فى كل منها . ففى الدول المتقدمة تسعى الجامعات لاجتذاب كبار الاساتذة وذوى التخصصات النادرة من نفس الدول ومن الدول الأخرى ومن بينها الدول النامية . وتبذل الجامعات فى سبيل ذلك جهوداً غير عادية ، وتقدم لهؤلاء العلماء اغراءات مادية وأدبية بلا حدود ، وقصة الجامعات الأمريكية فى هذا المجال لاتحتاج إلى برهان .

وفى الدول النامية تأخذ المشكلة بعداً آخر ، فالأستاذ الجامعى أيا كانت كفاءته أصبح عمله نادرة . وهو مع ذلك يترك موطنه الأصلى ليعمل فى دول أخرى بحثاً عن حياة أفضل ، أو ظروف تهيئ له أداء رسالته العلمية على الوجه الأكمل . وهنا تختلف قدرة كل دولة على الاشتراك فى هذه المنافسة التى لايحسمها العامل المادى وحده ، وإنما تتداخل معه عناصر أخرى تتعلق : بأمن الأستاذ الجامعى وأسرته ، والحرية العلمية التى يمكن

أن يتمتع بها ، ونوعية العلاقات الجامعية السائدة بين إدارة الجامعة بمستوياتها المختلفة والأساتذة القادمين من خارج الدولة ، بالاضافة إلى الظروف المناخية والمعيشية التى تحظى هى الأخرى بنسب متفاوته من التأثير تتفاعل مع غيرها من العوامل لتحدد فى النهاية قرار الأستاذ الجامعى بالعمل فى هذه الجامعة أو تلك إذا كان هو نفسه مرغوباً فى أكثر من جامعة.

ثانياً : أهداف العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا :

يرى جاريت Paul Garret أحد رواد العلاقات العامة الأمريكية أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو فى صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ، وانما هى الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التى تحظى باحترامه[٥٩].

وترى جمعية العلاقات العامة الدولية "ان العلاقات العامة هى وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتى تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التى تهمها ، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأى لضمان توافقه قدر الامكان مع سياساتها وأنشطتها ، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط[٦٠].

وفى ضوء هذين التعريفين اللذين قدما مفهوما واضحا للعلاقات العامة، واستنادا إلى تحليلنا للمشكلات التى تواجه التعليم العالى ، يمكن أن نحدد أهداف العلاقات العامة فى هذا المجال على النحو التالى:

١- تنمية الثقافة العامة :

ينبغى أن تقوم العلاقات بالجامعة بتنظيم الندوات الثقافية والمحاضرات العامة التى توسع مدارك الطلاب ، وتفتح الأذهان إلى القضايا الفكرية الهامة ، ومن الضرورى تشجيع الطلاب على التردد على مكتبات الجامعة ، وتزويد هذه المكتبات بكمية مناسبة من الصحف والمجلات المحلية والعالمية ، وتيسير اطلاع الطلاب عليها . ومن المهم أيضا تشجيع الطلاب الموجودين فى الفنون المختلفة باتاحة الفرصة لهم فى اقامة المعارض الفنية والمشاركة فى الحفلات وتنظيم المسابقات الفنية والأدبية .

٢- الرعاية الصحية:

أن تؤمن الجامعة للطلاب العلاج والرعاية الصحية الكاملة فالعقل السليم فى الجسم السليم . وينبغى أن تساهم العلاقات العامة بالجامعة فى تشجيع الأنشطة الرياضية وتنظيم المسابقات بين الكليات المختلفة وبين الطلاب ، والأساتذة ، والإداريين ، والخريجين . ومن الممكن أن تساهم العلاقات العامة من خلال فروعها فى الكليات المختلفة مع الاخصائيين الاجتماعيين فيها فى التعرف على المشكلات التى تواجه الطلاب وأن تساعدهم على التغلب عليها وحمايتهم من سيطرة النزعات الشريرة التى تنتج عن هذه المشكلات .

٣- استقبال الوفود الطلابية الزائرة :

ينبغى أن تتبنى كل جامعة خطة سنوية لتبادل الزيارات مع طلاب الجامعات والمعاهد الأخرى . ويجب أن تقوم العلاقات العامة بتنظيم هذه الزيارات لتحقيق أهدافها العلمية والثقافية والترفيهية . فتقوم باستقبال هذه الوفود واتاحة الفرصة لها للتعرف على أنشطة الجامعة المختلفة ، وتنظيم

لقـــاءات لهـــا مـــع كبار رجال الجامعة واساتذتها وطلابها فى التخصصات المخـــتلفة ، واصطحاب هذه الوفود فى جولة حول منشآت الجامعة الهامة ، وتقديم الهدايا التذكارية التى تحمل مغزى خاصا بالجامعة .

٤- إعلام الطلاب وتوعيتهم :

تـــتفاوت أهمـــية هذا الهدف بين الطلاب القدامى والجدد ، فالطلاب الجدد فى أمس الحاجة إلى التعرف على أنشطة الجامعة وأنظمتها وسياستها ، والكلـــيات والأقسام التى تضمها ، ومناهج الأقسام المختلفة ، ومحتوى المواد فى نظام الساعات الذى يسمح للطالب بقدر معين من حرية الاختيار. وتتنوع الوســـائل الإعلامـــية الـــتى تحقـــق هذه الأهداف وغيرها مما يجرى داخل الجامعة، فهناك الكتيبات أو النشرات أو الدليل أو صحيفة الجامعة أو حتى ما ينشـــر فى وسائل الإعلام العامة أو اللقاءات والاجتماعات التى يعقدها كبار المسئولين .

٥- تنظيم حفلات التخرج :

تعتـــبر حفـــلات التخرج مناسبة طيبة لتوطيد صلة الجامعة بطلابها المتخرجين وبأولياء أمور الطلاب الذين يحضرون هذه الحفلات . وينبغى أن تكـــون هـــذه المناســـبة فرصة حقيقية لتشجيع الطلاب على التفوق العلمى ، وتقديـــم الجوائـــز للمتفوقيـــن منهم . كما يجب تنمية الروابط مع الجماعات المهنـــية المخـــتلفة بدعوتهـــا لحضور هذه الحفلات وغيرها من المناسبات الملائمـــة لتشجيع هذه الجماعات على تهيئة فرص العمل المناسبة للخريجين الجدد .

٦- ربط الجامعة بالمجتمع المحلى :

ينبغى أن تشجع الجامعة البحوث والأنشطة التى تهدف إلى خدمة المجتمع المحلى، وأن تنظم العلاقات العامة بالجامعات الأحداث الخاصة[٦١] التى تهدف الى تنشيط الاتصال بالجمهور العام ، وتأكيد دور الجامعة فى خدمة المجتمع من خلال الأيام والأسابيع الخاصة كأسبوع المرور أو اسبوع النظافة أو غيرها من المناسبات التى تنشر الوعى بين أفراد المجتمع المحلى، أو تثير اهتمامه باحدى القضايا العامة[٦٢].

٧- توطيد الصلات بوسائل الإعلام :

تقوم إدارة العلاقات العامة فى أى مؤسسة من المؤسسات بتوطيد علاقاتها برجال الإعلام ، وامدادهم بالمعلومات الكاملة التى تساعدهم على توضيح صورة هذه المؤسسة أمام الرأى العام . والجامعة من المؤسسات العامة التى تهم الرأى العام وتمس اهتماماته المباشرة . ولذلك ينبغى أن تحرص العلاقات العامة بالجامعات والمعاهد العليا على تنمية الروابط مع رجال الإعلام الذين لهم صلة أو اهتمام بالتعليم العالى ، وامدادهم باستمرار بكل ما يتعلق بسياسات الجامعة وانجازاتها ، وتوضيح وجهة نظرها فى المشكلات المتعلقة بالطلاب أو البحث العلمى لكسب ثقة الرأى العام وتأييده[٦٣].

٨- توطيد العلاقات بجهات الدعم المختلفة :

أشرنا فى موضوع سابق من هذا البحث الى اعتماد بعض الجامعات على الدعم المالى الذى يقدمه الأفراد أو الهيئات أو الشركات أو الحكومة ، واعتماد البعض الاخر على الموارد المالية التى تقدمها الحكومات وفى جميع الاحوال يلزم أن تساهم العلاقات العامة فى كسب تأييد هذه الجهات للجامعة

ولمشـــروعاتها المســتقبلية ، وللـــدور الذى تقوم به فى خدمة المجتمع حتى يتحقق للجامعة الدعم المالى الذى يساعدها على اداء رسالتها

٩- استقبال الاساتذة الاجانب :

لا شك أن التجربة التى يمر بها الاستاذ الجامعى فى الاسبوع الاول مـــن وصــــوله إلـــى دولة اخرى للعمل فى احدى جامعاتها هى من الاحداث الهامــــة التى تظل عالقة بذهنه طوال حياته . حقيقة قد تعقبها أحداث أخرى مــــبهجة أو مؤلمة لكنها مع ذلك تظل باقية ومؤثرة وان خفت حدة تأثيرها أو زادت تبعاً لما يتلوها . ولذلك كان من الضرورى أن تهتم الجامعات باستقبال الأســـاتذة الأجانـــب ، وتدبـــير أماكن الاقامة المؤقته لهم ، ومساعدتهم على التكيف مع الظروف الجديدة التى انتقلوا اليها ، ومتابعة مشكلاتهم الناتجة عن هـــذا الانـــتقال وخاصــــة فيما يتعلق بالمجتمع الذى جاءوا اليه ، وحل هذه المشكلات بالسرعة المناسبة .

١٠- متابعة المعاملات والاجراءات الإدارية للأساتذة :

من المؤسف ان تتحول طاقة الأستاذ الجامعى من العطاء العلمى إلى متابعة أوراق السفر أو صرف المكافآت أو البدلات أو غيرها من المستحقات أو أن تـــبدد جهـــوده بين متابعة المحاضرات والأبحاث والاعداد لاجراءات إداريـــة معقـــدة لاعــتماد الدرجة التى رقى اليها ، أو الحصول على موافقة للاشتراك فى مؤتمر علمى ، أو غير ذلك من المعوقات التى تصرف الاستاذ الجامعى عن أداء واجبه على الوجه الأكمل .

١١- السمعة الطيبة :

الســمعة الطيــبة لأى فرد أو منظمة ليست وليدة اليوم أو الأمس ، وليست انعكاسا لحدث هنا أو هناك ، وانما هى عمل مخطط ومنظم ومستمر .

والعلاقات العامة وهى تسعى الى تحقيق السمعة الطيبة تعتمد على التأثير المتراكم Cumulative Effect للأنشطة والبرامج التى تنفذها لتحقيق أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة . وإذا كان من اليسير تقويم الأنشطة الانتاجية للسلع والخدمات الملموسة أو المنظورة Tangible فليس ذلك حال أنشطة العلاقات العامة التى تسير فى مجال غير منظور Intangible هو مجال الآراء والاتجاهات والمعنويات بصفة عامة(٦٤).

وهذا يوضح صعوبة تحقيق هذا الهدف الذى يعتمد بصفة أساسية على تضافر الجهود المختلفة داخل الجامعة لاقامة أسس البناء الجامعى على دعائم ثابته داخليا ، والانطلاق بعد ذلك إلى المجتمع الخارجى من خلال الاتصال المباشر بصوره المختلفة ، والاتصال غير المباشر عن طريق الوسائل الجماهيرية لتكوين صورة الجامعة فى أذهان الجماهير .

والذى لاشك فيه أن تحقيق الأهداف العشرة السابقة يساهم فى تكوين السمعة الطيبة ، بالاضافة الى ما تحققه الجامعة من انجازات علمية تخدم المجتمع وتحقق له التقدم والرقى . وتنعكس آثار هذه السمعة مرة ثانية على سير العملية التعليمية ، فالسمعة الطيبة هى التى تجعل الطالب أو الأستاذ يفضل جامعة على أخرى ، والموارد المالية التى تساعد الجامعة على أداء رسالتها سوف تتدفق من مصادر الدعم المختلفة استناداً إلى هذه السمعة .

جماهير العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى

يستخدم اصطلاح الجمهور فى العلاقات العامة ليشير إلى أى جماعة مكونة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة . ويتاثر هذا الجمهور ببعض المنظمات القائمة ويؤثر فيها فى نفس الوقت ، أى ان وظيفة التأثير ثنائية بين الجمهور والمنظمة . والفرد الواحد ينتسب الى أكثر من جمهور بتعدد الوظائف الاجتماعية التى يمارسها ، ولذلك فإن عدد الجماهير

لايمكن حصره برقم معين فهو تقريبا عدد لانهائى . ومع هذا فإنه من الضرورى فى العلاقات العامة تحديد أهم الجماهير بالنسبة للمنظمة وأكثر الوسائل فاعلية فى الاتصال بهذه الجماهير(٦٥).

ونتناول فيما يلى جماهير العلاقات العامة فى الجامعات والمعاهد العليا موضحين أهمية كل من هذه الجماهير فى تكوين السمعة الطيبة للجامعة.

أولاً : جمهور الطلاب : .

يعتبر جمهور الطلاب من أهم الجماهير التى يجب أن تهتم بها العلاقات العامة فى التعليم العالى . فاتجاهات الطلاب تنعكس على الاتجاهات العامة للمواطنين بحكم تمثيلهم لجميع فئات المجتمع ، فمنهم من يأتى من الريف ومنهم من يأتى من الحضر ، أو من الحقول ومن المصانع . ومن الطبيعى أن يكون هؤلاء مرآة الجامعة فى البيئة التى حضروا منها ، فإذا كانت تجربتهم مريرة فسوف يظهرون ذلك أيضا بين مواطنيهم .

ولذلك ينبغى أن تقوم الجامعة ببث الغيرة والمسئولية بين طلابها ليكونوا خير سفراء لها فى أى مكان يذهبون اليه . ولكى يتحقق ذلك الهدف ينبغى حث الطلاب على المشاركة فى البرامج التى تستهدف بث الغيرة والمسئولية فى طلاب الجامعة سواء كانت هذه البرامج فى اطار النشاط الرياضى أو الفنى أو الاجتماعى بصوره المختلفه . ومن الضرورى أن يشارك فى تحقيق هذا الهدف قادة الطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس ، وإدارة الجامعة .

ومن أهم وسائل هذه المشاركة أن يكون للطلاب صوت فى معظم المجالس الجامعية . وقد بدأ هذا الاتجاه ينتشر فى الجامعات الأمريكية فى

أواخــر الستينات . وقد اقترحت الرابطة القومية لجامعات الولايات والمعاهد العلـيا الأمريكــية فى عام ١٩٧٠م، أن تتاح الفرصة للمشاركة الطلابية فى اقرار سياسة الجامعة والقرارات الخاصة بالمناهج كوسيلة فعالة لتخفيف حدة حركات الرفض الطلابية[٦٦].

ثانيا : الإدارة وأعضاء هيئة التدريس :

يعتبر عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس من أهم مصادر الأخبار بالجامعة . ومن الضرورى أن يعمل أعضاء هيئة التدريس بأى كلية كفريق متكامل كمنطلق لأى برنامج ناجح للعلاقات العامة . ومن الطبيعى أن يكون عميد الكلية أو رئيس الجامعة بحكم منصبه ومكانته قائداً لهذا الفريق ، ومن ثم فإن الشخصية القوية لكل منهما ضرورية لاضفاء الهيبة على ذلك القائد ، وكســب ثقــة الجمهــور فيه. كما أن حساسية هذا العميد أو رئيس الجامعة وادراكــه لأهمية العلاقات العامة يساهم بلا شك فى تنمية الاهتمام بها على المستوى العام للجامعة .

وقد أصبح من المألوف الآن أن يؤخذ فى الاعتبار عند ترشيح رئيس الجامعــة قدرات المرشحين فى مجال الاتصال والتفاهم مع الآخرين أى فى مجــال العلاقات العامة . واصبح تعريف إدارة الجامعة المنبثق عن رؤساء جامعــات الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٦٩م ، يعنى الاتصال بين مخــتلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية داخل الجامعة . ولم يكن غريــبا بعــد ذلك أن تكون الجامعات التى تحقق قدرا كبيرا من النجاح فى التغلب على المشكلات المتعلقة بإدارة الجامعة هى تلك التى تستطيع أن تبقى قــنوات الاتصــال مفــتوحة بيــن مختلف الجماعات التى لها صلة بالعملية التعليمية[٦٧].

كمـــا أن عضـــو هيئة التدريس يلعب دورا هاما فى تكوين الصورة الطيـــبة عـــن الجامعـــة مـــن خلال المجهود العلمى الذى يبذله ، والنصائح والتوجـــيهات الـــتى يقدمها لطلابه ، والبحوث التى ينجزها وكل ما تجود به مواهـــبه فـــى سبيل الخدمة العامة . كما أن العاملين على مختلف المستويات الإداريـــة بالجامعة يساهمون فى تكوين هذه الصورة من خلال الأداء الحسن الذى يتسم بروح الود والصداقة .

ولكـــى يـــتحقق هذا الأداء الحسن ينبغى أن تتوافر لدى أعضاء هيئة الـــتدريس والعامليـــن علـــى مختلف المستويات الإدارية معلومات كافية عن سياسات الجامعة وبرامجها ومشكلاتها . وهذا يتطلب ضمان تدفق المعلومات على المستوى الداخلى بشكل مستمر .

ثالثا : المجتمع المحلى :

مـــن الضرورى أن يتضمن برنامج العلاقات العامة بالجامعة اهتماماً خاصـــا بالجماهـــير الخارجية التى ينبغى الاتصال بها ، والتأثير فيها لكسب ثقـــتها ، والتعرف على مشاكلها والمساهمة فى تحقيق الرخاء والرفاهية لها ومن ناحية أخرى فان الجماهير التى تكون المجتمع المحلى يمكن أن تمد يد العون للجامعة إذا اتيح للمواطنين أن يعبروا عن آرائهم فى سياسات الجامعة التى تؤثر بشكل مباشر عليهم.

رابعاً : أولياء الأمور :

ويمثل أولياء أمور الطلاب نواة طبيعية لتأييد الجامعة . ولذلك يكون الاتصـــال بهم مثمرا إذا حصلوا على معلومات كاملة عن انجازات الجامعة وسياســـاتها ومشروعاتها المستقبلية . وكذلك أن تحسن الجامعة الاستماع إلى آراء أولـــياء الأمور ، وتناقشها بهدف الاستفادة منها عند تخطيط السياسات

الجديـــدة أو تعديل السياسات القائمة . وينبغى أن تكون هناك بعض الأنشطة الترفيهية التى يشترك فيها أولياء الأمور مع الطلاب والأساتذة والإداريين فى بعض المناسبات والاحتفالات التى تقيمها الجامعة ومن بينها بالطبع احتفالات التخرج .

خامساً : الخريجين :

تقـــيم معظـــم الكليات جمعيات للخريجين يكون هدفها الأساسى تنمية الولاء والشعور بالانتماء للكلية والجامعة التى تخرجوا منها . ويعتبر جمهور الخريجيـــن أهم الجماهير الخارجية للجامعة بما يمكن أن يقدمه لها من ذكر حســـن فى كل مكان . كما أن للخريجين دورا فعالا فى زيادة الدعم والتأييد للجامعة إذا كانت معلوماتهم عنها متجددة باستمرار . ومن أجل هذا تحرص الجامعات الأمريكية على ضمان تدفق الاتصال مع جمهور الخريجين وترسل اليهم المجلات الخاصة بهم بانتظام .

وقد ظهرت أهمية الاتصال بهذا الجمهور بشكل واضح فى الأزمات والاضطرابات التى وقعت فى الجامعات الأمريكية (فى أواخر الستينات . فقد كـــان من الضورى أن يقف الخريجون على حقيقة ما حدث فى جامعاتهم . وهـــذا مـــا فعلته جامعة كورنيل Cornell University حينما بعثت بمائة وخمســـة عشر ألف نسخة من صحيفتها الى خريجيها والى الشخصيات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لها[٦٨].

ومـــن المفـــيد أن تقـــوم إدارة العلاقات العامة بالجامعة بالتعاون مع الخريجيـــن باصـــدار مجلـــة للخريجين تكون وسيلة للاتصال بين الجامعة وخريجيها ، وإذا كانت الموارد المالية لاتسمح بذلك فينبغى أن يخصص ركن ثابـــت فى صحيفة الجامعة للخريجين وتكون الفائدة فى هذه الحالة مزدوجة حيث تتحقق الرابطة بين طلاب الأمس وطلاب اليوم .

سادساً : رجال الإعلام

تبرز أهمية رجال الإعلام بالنسبة لكافة المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة وكذلك بالنسبة للشخصيات العامة للدور الذى تقوم به وسائل الإعلام فى تكوين الرأى العام وتشكيل الاتجاهات نحو فرد معين أو مؤسسة معينة . ولما كانت الجامعات والمعاهد العليا من أهم المؤسسات العامة التى تشغل الرأى العام فمن الضرورى تنمية العلاقات مع رجال الإعلام ، وتوطيد الصلات المستمرة بهم ، وامدادهم بالمعلومات الصحيحة ، والاجابة على أسئلتهم واستفساراتهم بالنسبة للموضوعات المختلفة ، ودعوتهم لحضور الاحتفالات ، والمؤتمرات ، والندوات ، والمحاضرات العامة ، وكافة الأنشطة التى تمارسها العلاقات العامة فى الجامعة ، وكذلك عند افتتاح منشآت جديدة أو تنفيذ مشروعات تتعلق بخدمة المجتمع المحلى .

سابعاً : الجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية:

تهتم كل جماعة مهنية بالتطور الذى يحدث فى الجامعة فى نطاق تخصصها سواء كان ذلك من حيث المناهج ، أو البحوث ، أو حجم الخريجين المرتقب ، ومستواهم العلمى . وتنعكس الصورة الطيبة للجامعة على هذه الجماعات فيصبح التعاون ممكنا بين الطرفين فى مجال تدريب الطلاب وتشغيل الخريجين . هذا بالاضافة إلى التطبيق العلمى للبحوث التى تجريها الجامعة فى التخصصات المختلفة حتى لاتظل هذه البحوث حبيسة المكتبات وتضيع الفائدة المتوقعة من اجرائها .

كما أن التعاون مع الشركات والهيئات الحكومية يضمن للجامعة الدعم المالى الذى يشكل نسبة كبيرة من موارد الجامعات . بالاضافة الى أن كسب ثقة هذه الجهات يفتح آفاق العمل أمام الخريجين المتخصصين ، ويحقق

وضــع الخــريج المناســب فى المكان المناسب . كما تتيح بعض الشركات والهيــئات الحكومية فرص التدريب العملى للطلاب . والذى أصبح عنصرا أساسيا فى مواد بعض الأقسام ولايكتمل بدونه اعداد الطالب اعدادا صحيحاً .

إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى

ينقســم هــذا الجــزء الى قسمين رئيسيين الأول يتناول مكانة إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى ، والثانى يدرس تنظيم هذه الإدارة :

أولاً : مكانة إدارة العلاقات العامة :

أوضحنا فيما سبق أن العلاقات العامة فى الجامعة أو المعهد تأتى فى مقدمــة أعمال رئيس الجامعة وعميد الكلية أو عميد المعهد ويشارك فى هذه المســئولية أعضاء هيئة التدريس والإداريون من خلال الأداء الطيب وتنمية روح المسئولية بين الطلاب .. كما أن الطلاب أنفسهم وهم الهدف من العملية التعليمية ، وكذلك الخريجين يمارسون دورا كبيرا فى دعم الانتماء للجامعة ، والــولاء لهــا ، ويكــتمل هــذا النسيج الاجتماعى بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة تضم المهارات والكفاءات المتنوعة لتحقيق عمليات الاتصال المزدوج بين إدارة الجامعة وجماهيرها النوعية التى أشرنا إليها ، مستخدمة فــى ذلك الأساليب العلمية فى انتاج المواد الإعلامية ، واجراء البحوث التى تســتهدف التعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها . وتقوم هذه الإدارة أيضا بتخطيط وتنفيذ الأنشطة الرامية لكسب رضا الجماهير وتفاهمها[٦٩].

وقــد أصــبح من المتعارف عليه علميا بين خبراء العلاقات العامة وإعلامهــا البارزيــن أن يرأس إدارة العلاقات العامة شخص يتمتع بسلطات واســعة يحمــل لقب نائب الرئيس للعلاقات العامة[٧٠] ولايخفى أن مثل هذا المنصب يرفع إدارة العلاقات العامة الى أعلى المستويات الإدارية فتتحقق لها

صــــلاحيات أكبر ، وسلطات أقوى لتوجيه الإدارات الفرعية واضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها[٧١].

ومـــن الضـــروري أن يكـــون الاقتناع بأهمية العلاقات العامة وفهم وظائفهـــا ومجالاتهـــا ، من أهم المقومات الأساسية لمن يشغل مسئولية هذا المنصـــب. فلا يكفى أن تتبع إدارة العلاقات العامة أعلى المستويات الإدارية بغض النظر عن اقتناع هذا المسئول أو عدم اقتناعه بأهمية العلاقات العامة. فقـــد أثبتـــت دراسة ميدانية أجريت فى مصر أنه رغم تبعية إدارة العلاقات العامة لأعلى المستويات الإدارية إلا أن مفهومها ووظائفها ومجالات نشاطها تـــتعرض لخلـــط واضح ، ولاتخضع لدرجة كافية من التنظيم ولاتتوافر لها الامكانات المادية والبشرية والفنية[٧٢].

وتنـــبع أهمية رفع مكانة إدارة العلاقات العامة فى أى مؤسسة من المؤسسات من ثلاث اعتبارات:

أولهـــا : انهـــا الإدارة المتخصصـــة فـــى الاتصال والمسئولة عن مساعدة الإدارات الأخـــرى علـــى الـــتعامل المتســـم بروح الود والألفة مع الجماهير التى تتعامل معها .

ثانـــيها : ان إدارة العلاقـــات العامة لا يقف دورها عند المساعدة فقط ولكنه يمـــتد أيضاً إلى مراقبة الإدارات الأخرى ، حتى لايحدث ما يتناقض مع أنشطة العلاقات العامة أو يقلل من فعاليتها .

ثالـــثها : ان تقارير إدارة العلاقات العامة حول علاقات المؤسسة بجماهيرها النوعية واتجاهاتها لابد أن تؤخذ فى الاعتبار عند وضع السياسات أو تعديلهـــا بمـــا يتفق وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصالح الجماهير التى تتعامل معها[٧٣].

ثانيا : تنظيم إدارة العلاقات العامة :

لايوجـد تنظـيم نمطى ثابت لإدارة العلاقات العامة فى المؤسسات العامـة أو الخاصـة . فهناك عوامل متعددة تتعلق بحجم المؤسسة وطبيعة أنشـطتها وأهدافهـا والجماهير التى تسعى الى كسب تأييدها .. ولكن ينبغى التأكـيد علـى جـودة التنظيم لتحقيق الاستفادة الكاملة من الأفراد والموارد المتاحة لإدارة العلاقات العامة ..

ومـن الضرورى أن تتحقق المرونة الكاملة فى التنظيم بحيث يسمح باسـتخدام الأفـراد الذيـن لايعملون فى وقت معين فى قسم آخر غير الذى يعملـون فـيه، حتى لايزدحم أحد الأقسام بالعمل فى حين يغط قسم آخر فى سبات عميق(٧٤).

وعلـى الرغم من أن أسلوب تنظيم إدارة العلاقات العامة يختلف من مؤسسة الى أخرى للأسباب التى اشرنا اليها ، فان التشابه الكبير بين طبيعة مؤسسـات التعليم العالى يجعلنا نقترح نموذجا عاما لما ينبغى أن يكون عليه تنظـيم إدارة العلاقات العامة فى الجامعات .. ويضم هذا النموذج ستة أقسام رئيسـية هى . قسم الخدمات الإعلامية ، وقسم المطبوعات الجامعية ، وقسم النشـاط الداخلـى ، وقسم الاستقبالات ، وقسم الاتصال بالمجتمع المحلى ، وقسـم الشـئون الإدارية والمالية .. ويمكن أن يندمج بعض هذه الأقسام او يتجزأ البعض الآخر ، كما يمكن أن يزيد عدد الأفراد العاملين بكل قسم منها أو يقـل حسب حجم الجامعة ، وامكاناتها المالية ، وتنوع التخصصات بها ، وكذلك ظروف المجتمع الذى تخدمه ، ولكن الأساس الذى يستند اليه النموذج هـو تكامل الوظائف الأساسية التى تحقق أهداف العلاقات العامة فى التعليم العـالى، ومن ثم يتحتم أداء هذه الوظائف بغض النظر عن حجم الإدارة أو أسلوب تنظيمها.

وتتضح هذه الوظائف من تحليلنا لمهام هذه الأقسام التى يتضمنها النموذج المقترح.

١- قسم الخدمات الإعلامية :

ينبغى أن تضم إدارة العلاقات العامة بالجامعة قسما للخدمات الإعلامية تكون مسئوليته الأولى إعلام جماهير الجامعة الداخلية والخارجية بما يجرى داخل الكليات والإدارات المختلفة . ويقوم هذا القسم بجمع الأخبار وتوزيعها على وسائل الإعلام الداخلية والخارجية . ومن الضرورى أن يكون للجامعة صحيفتها الأسبوعية أو النصف شهرية على أكثر تقدير . وبعض الجامعات تصدر صحيفة يومية كما هو الحال فى جامعة ولاية ميتشجان Michigan State University التى تملك أيضاً محطة اذاعية يرجع تاريخها الى نشأة الاذاعة ، حيث بدأت ارسالها فى عام ١٩٢٢م، بالاضافة الى محطة تليفزيون يتم تمويلها من التبرعات ، ولايسمح فيها بالاعلانات التجارية التى تعتمد عليها محطات التليفزيون الأمريكية[٧٥].

٢- قسم المطبوعات الجامعية :

ويضم هذا القسم محررين ومصممين لاعداد الكتيبات ، والنشرات ، والكتب، والدليل العلمى ، وغير ذلك من المطبوعات ، وتلحق بهذا القسم أيضا شعبة للمعلومات يشرف عليها أخصائى متمرس فى عملية الحفظ والتوثيق.

٣- قسم النشاط الداخلى:

ويختص هذا القسم بالاعداد للحفلات والاشراف عليها ، وتنظيم الندوات ، والمحاضرات العامة ، والمعارض الفنية والعلمية ، ويقوم هذا

القســـم ايضا بتنظيم الرحلات والمسابقات الرياضية الثقافية ، وغير ذلك من الأنشطة التى تهدف الى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم.

٤- قسم الاستقبالات :

يجــب أن تخصـــص الإدارة قسما للاستقبالات يتولى استقبال الوفود الزائـــرة والأســـاتذة القادمين من خارج البلاد ، ويسهر على راحتهم وتذليل العقـــبات الـــتى تواجههم .. وتبرز أهمية هذا القسم فى الجامعات التى تعتمد اعــتمادا كبـــيرا علـــى الأســـاتذة الأجانـــب .. وفى هذه الحالة يحتاج قسم الاستقبالات فى أول العام الجامعى الى دعم اضافى فى الأفراد الذين يقومون بهـــذه المهمـــة ويمكن ان يساعد فى ذلك أفراد قسم النشاط الداخلى بالاضافة الى ممثلين عن كليات الجامعة .

٥- قسم الاتصال بالمجتمع المحلى :

وهـــو مـــن الأقسام الجديدة التى الحقت بإدارات العلاقات العامة فى النصـــف الثانى من هذا القرن[٧٦] وتنبع فكرة هذا القسم من فلسفة مؤداها أن آثار أنشطة الفرد أو المنظمة تتعدى حدود المجتمع الذى يتعامل معه مباشرة الى المجتمع الكبير ، ومن ثم فانه لابد أن يكون لسلوك هذا الفرد أو المنظمة مغزى اجتماعياً[٧٧].

ولكـــى يتحقق هذا المغزى الاجتماعى لابد أن يكون بين أفراد إدارة العلاقات العامة بالجامعة من يستطيع توجيه النصح لإدارة الجامعة فيما يتعلق بالـــتعامل مـــع المجتمع المحلى ، وامداده بالمعلومات الكافية عن مشروعات الجامعة فى هذا السبيل، من خلال وسائل الإعلام الخارجية[٧٨].

٦- قسم الشئون الإدارية والمالية :

ولكى تؤدى أقسام العلاقات العامة وظائفها على أكمل وجه تخصص معظـــم الإدارات قســـما مســـتقلا للشئون الإدارية والمالية ، تكون مسئوليته الأساسيه امداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التى يتطلبها العمل الفنى(٧٩).

أمـــا وظيفة البحوث التى ينبغى أن يخصص لها قسم قائم بذاته ، فقد درجـــت معظم الجامعات على إسنادها إلى أحد أقسام الجامعة التى تعمل فى نطاق البحوث النفسية أو الاجتماعية أو بحوث الإعلام(٨٠).

وينـــبغى أن تشكل لجنة لاقتراح البحوث واجرائها ، ويكون من بين أعضائها مدير العلاقات العامة ، وتتبع نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة.

وأمـــا عن عملية التخطيط وهى أساس العمل العلمى فينبغى أن تقوم بهـــا لجـــنة يرأســـها نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة وتضم ثلاثة على الأكـــثر من أساتذة الجامعة الذين لهم صلة بالدراسات السلوكية والاجتماعية والإعلامـــية ، بالاضافة إلى مدير العلاقات العامة التنفيذى الذى يدير الإدارة تحـــت إشـــراف نائب رئيس الجامعة للعلاقات العامة . ويقوم بعملية التنسيق بين أقسام الإدارة المدير التنفيذى مستعينا برؤساء الأقسام .

بقيت كلمة أخيرة عن الجامعات التى لاتتركز كلياتها فى مدينة واحدة فيقـــترح المؤلـــف أن تكون الإدارة بأقسامها الانتاجية التى تعتمد على آلات وأجهـــزة مكلفـــة فى المقر الرئيسى للجامعة ، بالاضافة الى الأقسام الأخرى الـــتى تكون النموذج العام المقترح .. ويضاف الى هذه الأقسام قسم آخر فى مقـــر فرع الجامعة (أو أكثر حسب عدد الفروع) لمتابعة الأنشطة اليومية فى الفـــرع .. والمقررة فى خطة العلاقات العامة للجامعة ضمن اطار الأنشطة الداخلـــية ، والاستقبالات ، وجمع المعلومات وارسالها الى المقر الرئيسى ،

وتقديم العون لوسائل الإعلام الجماهيرية فى تغطية أخبار الفرع . ويتلقى هذا القسم المطبوعات التى تطبع فى المقر الرئيسى وكذلك الصحيفة أو المجلة التى تصدر عنه ويقوم بتوزيعها بين الجماهير المعنية.

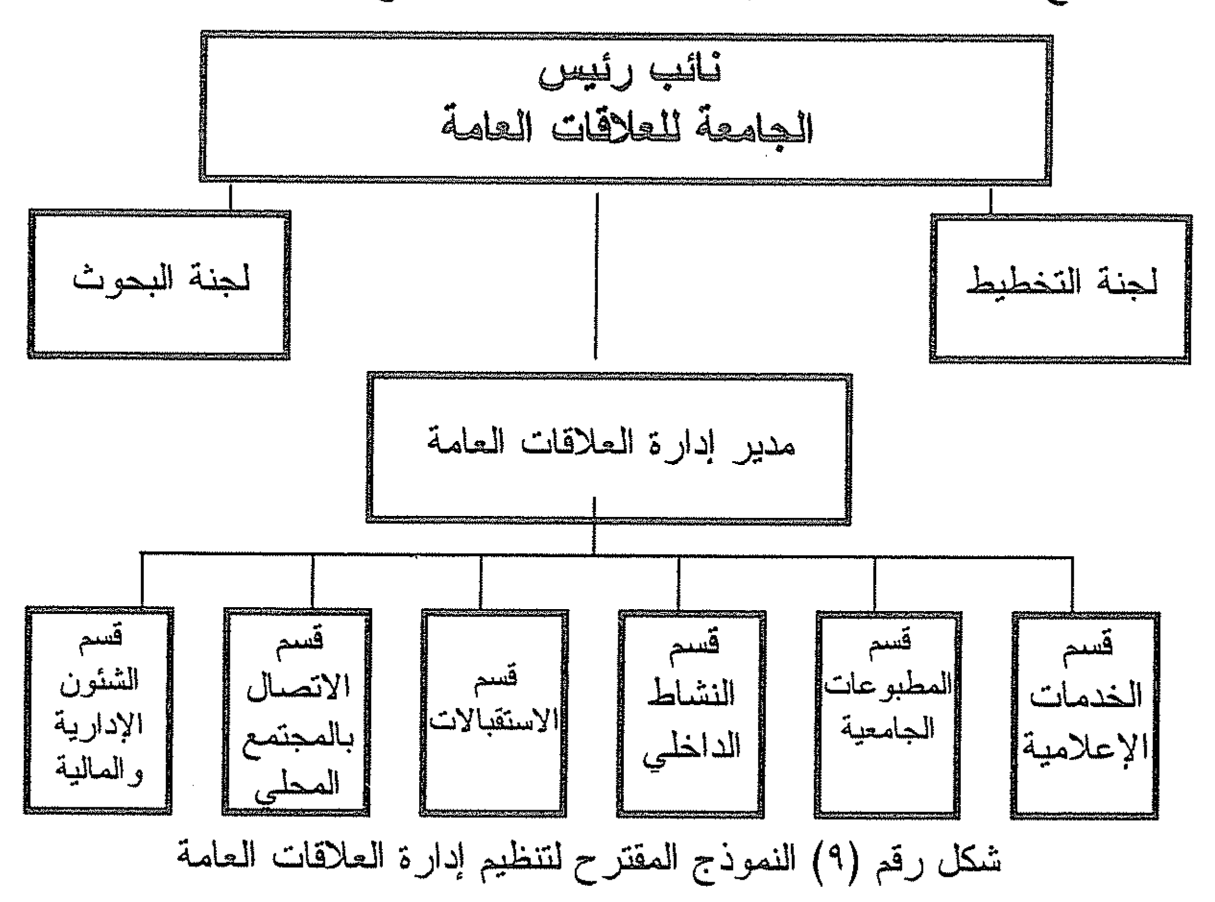
لقد وضح بمالا يدع مجالا للشك أن العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى تتزايد أهميتها يوما بعد يوم نتيجة للمشكلات التى تواجه المجتمع الجامعى ، والتى أشرنا الى أكثرها شيوعا فى النصف الثانى من القرن العشرين .. وقد حددنا أهداف العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى فى ضوء المفهوم العلمى لهذه الوظيفة ، واستناداً إلى تحليلنا للمشكلات التى تواجه التعليم الجامعى .

كما تناولنا بالدراسة والتحليل الجماهير المؤثرة والمتأثرة بنشاط العلاقات العامة فى المجتمع الجامعى ، فأوضح دور الطلاب ، والإدارة ....، والأساتذة ، والخريجين فى تعميق الاتصال بأولياء الأمور والمجتمع المحلى، ورجال الإعلام ، والجماعات المهنية والشركات والهيئات الحكومية لرسم صورة طيبة للجامعة فى أذهان الجماهير .

ولما كانت ممارسة هذه المهنة تحتاج إلى سلطات قوية وصلاحيات واسعة، وتتناول مجالات متعددة ومتنوعة ، فقد كان من الضرورى أن نتعرف على وضع إدارة العلاقات العامة فى الهيكل التنظيمى لمؤسسات التعليم العالى .

وقد ثبت ضرورة رفع إدارة العلاقات العامة الى أعلى المستويات الإدارية بالإضافة إلى أهمية اختيار المسئول الأول فيها من بين المتفهمين لطبيعة هذه الوظيفة ودورها المتميز فى مؤسسات التعليم العالى .

وقـد قدمنا نموذجاً لتنظيم إدارة العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى، آخذين فى الاعتبار طبيعة هذا المرفق والجماهير المتأثرة بنشاطه .. ولقد تحققت فى هذا النموذج المقترح المرونة الكاملة التى تسمح بدمج بعض الأقسام أو تجزئة البعض الآخر بما يتفق وحجم الجامعة ، وإمكاناتها المالية، وتنوع التخصصات بها، بالإضافة إلى ظروف المجتمع الذى تخدمه .



شكل رقم (٩) النموذج المقترح لتنظيم إدارة العلاقات العامة

وختاماً يرى المؤلف ضرورة أن يقوم رئيس الجامعة بعقد مؤتمرين سنويا للأساتذة، ومثلها للطلاب، يكون أولهما فى الربع الأول من العام الدراسى، والثانى فى الربع الأخير منه، بهدف التعرف على مشكلات الأساتذة والطلاب ، والاستماع الى الاقتراحات البناءة وتحديد سياسة الجامعة بما يتفق واتجاهات الجماهير المعنية .

كما يرى المؤلف أن يقوم عميد الكلية أو المعهد بنفس العمل فى الكلية أو المعهد الذى يرأسه فى موعد سابق على مؤتمر رئيس الجامعة .

ويؤكد المؤلف ضرورة أن يقوم كل أستاذ فى نهاية الفصل الدراسى بالتعرف على اتجاهات الطلاب نحو المادة التى يقوم بتدريسها ، وطريقة تقديم المادة ، وأسلوب الاختبار فيها ، وأن يدرس ملاحظاتهم بعناية تنعكس على أدائه فى الفصل الدراسى التالى.

ومما لاشك فيه أن هذه التوصيات الثلاث اذا تحققت على النحو الأمثل فسوف تدعم دور العلاقات العامة فى مؤسسات التعليم العالى.

كما أنها ستحقق التفاهم المشترك بين الإدارة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس .. وسوف تضمن المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال لتحقيق أهداف التعليم العالى ، وتأكيد دوره الايجابى فى خدمة المجتمع .

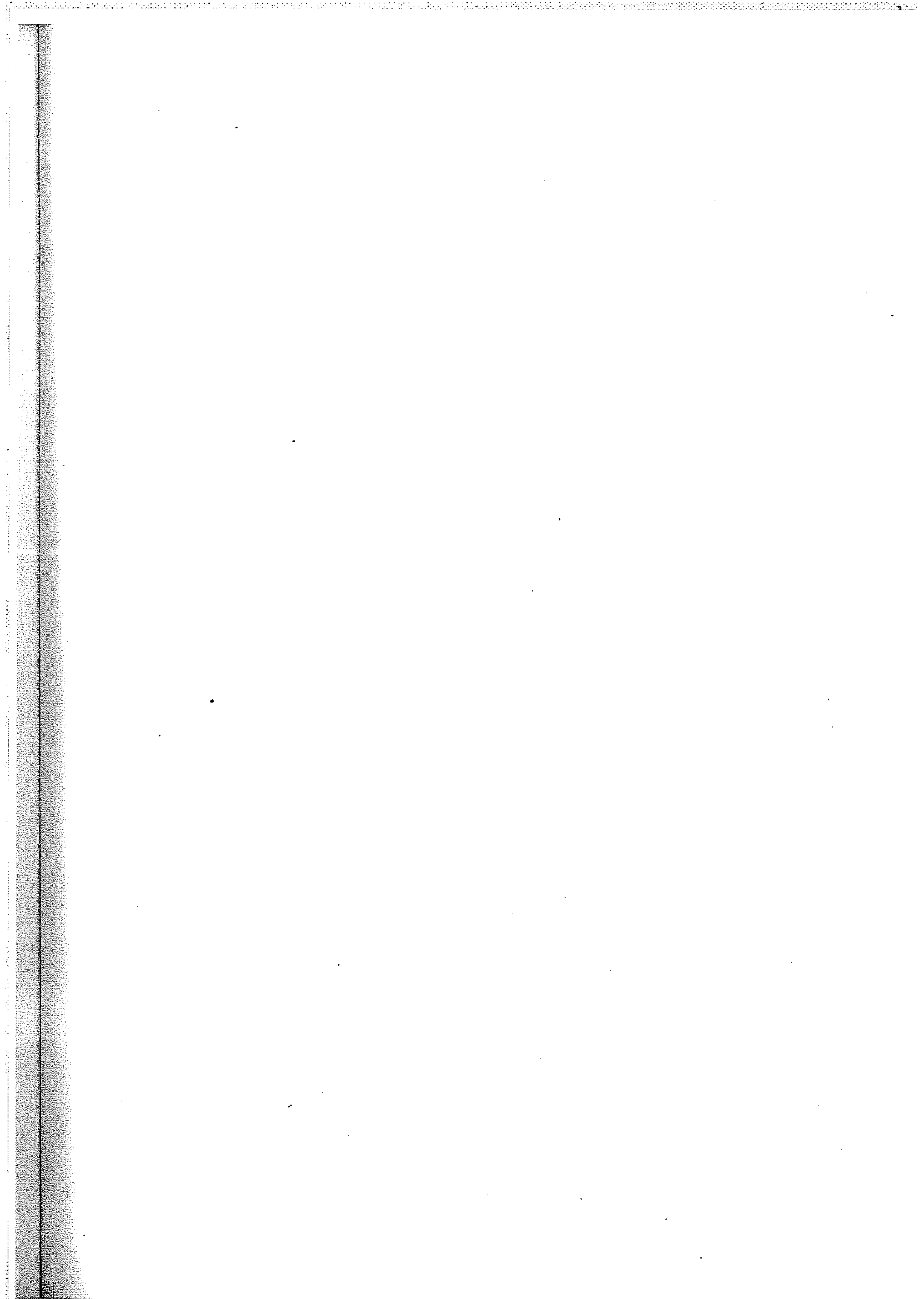
الفصل الثاني

وكالات العلاقات العامة

يتناول هذا الفصل ما يلى :

- مهام وكالات العلاقات العامة.
  - عوامل نمو وتطور دور وكالات العلاقات العامة.
- التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة.
- وكالات العلاقات العامة في مصر والدول العربية.
- وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم.
- نشأة وتطور وكالات العلاقات العامة الدولية.
- العلاقات العامة الدولية للملكة المتحدة.
- العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة.

أ.د / على عجوة



الفصل الثاني
وكالات العلاقات العامة

مقدمة:

تمثل وكالات العلاقات العامة جزء حيوي وهام من الصورة الكلية لمهنة العلاقات العامة. فهي منظمات يعمل بها العديد من ممارسي مهنة، العلاقات العامة كشبكة متكاملة من مختلف التخصصات والمهارات الإبداعية والمهنية من أجل الوفاء باحتياجات عملاء الوكالة سواء كانوا أفراد أو منظمات أو هيئات.

وتضطلع وكالات العلاقات العامة بالمهام التالية(1):

١- فهم وتحليل أهداف العملاء، وإقناعهم بالأفكار التي تضمن إنجاز هذه الأهداف.

٢- ابتكار الموضوعات الإعلامية الموجهة للجماهير المستهدفة.

٣- كتابة النصوص الإعلامية، الشعارات التي تستهدف إقناع الجمهور بأفكار عملائها من الأفراد والمنظمات.

٤- تصميم وإخراج المواد المطبوعة، أو الأفلام التسجيلية للعملاء.

٥- إنتاج المواد الإعلامية المختلفة التي تحتاجها وسائل الإعلام.

٦- إعداد وتنفيذ البحوث الإعلامية المختلفة لصالح العملاء.

٧- القيام بالوظائف المالية والمحاسبية اللازمة لأداء الخدمات الإعلامية.

٨- التعاقد مع الوسائل الإعلامية باسم العميل، ومتابعة تنفيذ الأنشطة الإعلامية الخاصة به، وتوجيهها، والرقابة عليها حتى تكتمل.

وتضطلع وكالات العلاقات العامة الكبرى بمهام متعددة مثل الكتابة الإعلامية، الإنتاج الإعلامي، والبحوث، والشئون المالية والمحاسبية. بينما تنحصر مسئوليات بعض وكالات العلاقات العامة الصغرى في القيام بأحد هذه الخدمات الإعلامية فقط دون سواها. والوكالات الناجحة هي التي تؤدي المهام الموكلة إليها من العميل وفقاً للجداول الزمنية المحددة للإنجاز، وتتغلب على بعض المعوقات أو المشكلات التي تطرأ أثناء أي عمل إبداعي.

عوامل تطور ونمو عمل وكالات العلاقات العامة:

ساعد التطور الاقتصادي والإداري، والنظرة المتكاملة إلى مجموعة الوظائف التسويقية على دعم الاتجاه إلى إسناد نشاط العلاقات العامة إلى وكالات متخصصة تقوم بالإنابة عن المنظمات أو الأفراد بمباشرة كافة أنشطة العلاقات العامة.

وقد أدت عدة عوامل إلى نمو وازدهار نشاط وكالات العلاقات العامة منذ بدأ ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية، وامتداد نشاط هذه الوكالات في مختلف دول العالم، وتتمثل أهم هذه المتغيرات في:

- زيادة الاهتمام بالأنشطة التسويقية المتكاملة، ومن بينها نشاط العلاقات العامة، واتجاه المنظمات إلى استخدام جهود العلاقات العامة باعتبارها أحد المكونات الأساسية في الترويج لأعمال وسياسات

ومنـــتجات المنظمات على اختلافها، وتزايد الأهمية النسبية للعلاقات العامة كجزء من المزيج الترويجي والتسويقي في الوقت الحاضر.

- الاتجاه إلى العولمة، وازدياد حاجة الشركات والمنظمات والحكومات إلى الاتصال عبر ثقافات مختلفة وعلى نطاق واسع وبالتالي ازدادت حاجـــتهم إلـــى تحقيق الفهم المتبادل، والتأثير السليم مما يشكل تحدياً يفوق قدرات بعض المنظمات التي تحتاج إلى عمل وكالات العلاقات العامـــة المحلـــية والدولـــية المتخصصة في هذا الشأن. وخاصة في ضوء اتساع نطاق السوق.

- تطـــور مهنة العلاقات العامة أدى إلى تعدد التخصصات المهنية فيها (مـــن حيـــث إجراء البحوث والدراسات الإعلامية، إدارة الأزمات، تخطـــيط وتنفـــيذ الحملات الإعلامية) وبالتالي الحاجة إلى مجموعة متنوعة من الخبراء والمتخصصين في هذه المجالات، وهو مالا يتاح بشـــكل مـــتكامل لكل منشأة من حيث توافر الخبرات اللازمة للقيام بأنشـــطة العلاقات العامة المطلوبة. وبالتالي ظهرت حاجة المنظمات إلـــى أجهزة قوية وقادرة على القيام بتلك الأعباء من حيث الخبرات والتخصصات المختلفة، وتساعد المنظمات على أداء أنشطة العلاقات العامة بطريقة متكاملة وفعالة في نفس الوقت[٢].

- التطور الهائل في وسائل الاتصال التي تعد من أدوات عمل العلاقات العامـــة، وظهور وسائل جديدة تتميز بخصائص مختلفة عن الوسائل الاتصالية التقليدية، والنمو المتزايد في استخدامات شبكة الإنترنت في نشر المعلومات والوصول إلى السوق العالمية (مواقع المنظمات على شـــبكة الاتصـــال العالمـــية)، مما أحدث ثورة في تطبيقات العلاقات العامـــة بمـــا يحقـــق مـــزايا هائلة للمنظمات المستخدمة لها ويكسر

الحواجــز الجغرافــية والثقافية والسياسية، بعد أن أصبح العالم قرية إعلامــية ذات جــذور محلية A global information village with roots in the home.

- الحاجــة إلــى مهارات وخبرات خاصة في العلاقات العامة تتجاوز القــدرات الاتصالية الفنية Communication Technicians، إلى تقديــم الاستشــارات الإداريــة والتخطيطية في مجالات الاتصال، وإجراء البحوث وهو ما يدعم الاتجاه إلى استخدام وكالات العلاقات العامــة حيث تتراكم بها المزيد من الخبرات الإدارية والتنظيمية إلى جانــب الخــبرات الفنية والإبداعية المتقدمة، بما ساعد على إزدهار عمل وكالات العلاقات العامة على المستويين المحلي والعالمي(٣).

التنظيم الإداري لوكالات العلاقات العامة:

تعــتمد وكــالات العلاقــات العامــة في بقائها ونموها على الوفاء باحتياجات عملائها، فأهداف العميل هي التي تحدد عمل الوكالة، لذلك تبادر الوكــالات بابــتكار أنشطة جديدة تحقق للعميل أهدافه، كما تستحدث إدارات جديدة تتولى القيام بهذه الأنشطة، وسنعرض فيما يلي للإدارات الرئيسية في أية وكالة للعلاقات العامة من حيث مسمياتها واختصاصاتها ووظائفها(٤):

الإدارة الفنية Art department:

يــتولى رئاســتها المديــر الفني للوكالة، وتتولى مسئولية الجوانب الإبداعــية فــي عمل العلاقات العامة مثل تصميم إعلانات العلاقات العامة، تصــميم وإخــراج المطــبوعات المخــتلفة، والأفلام الخاصة بالعرض في المحطات التليفزيونية.

إدارة كتابة النصوص Copy department:

يعمــل بها العديد من كتاب النصوص Copy Writers تحت رئاسة مدير، وهم مسئولون عن كتابة نصوص الرسائل الإعلامية سواء المطبوعة أو المرئية أو المسموعة، وذلك على اختلاف أشكال هذه النصوص (عناوين، شــعارات، نصــوص كاملة)، وهم يتعاونون مع الإدارة الفنية المسئولة عن الشكل الفني والتصميم في عملهم.

إدارة إنتاج المطبوعات Print production department:

بعــد أن يتم الموافقة على النص المكتوب، وإتمام التصميم الفني يتم تنفــيذ العمــل المخصص للوسائل المطبوعة، وإنتاج المطبوعات في شكلها النهائي.

إدارة مشــتريات المــواد المطــبوعة Printed collateral ruying :department

مــن مهــام وكــالات العلاقات العامة شراء المواد المطبوعة التي يحــتاجها العمــلاء، ومن الضروري للقائمين على هذه الإدارة فهم مختلف طــرق الطــباعة، وأنواع الورق المتاحة المختلفة، ويكون خبير بالمعلومات الأساسية الخاصة بإنتاج المطبوعات، بما يضمن اختيار أفضل المواد اللازمة لإنتاج المواد المطبوعة في أفضل صورة ممكنة.

إدارة الإنتاج المرئي المسموع Television and Radio production :department

تتولى إنتاج المواد الفيلمية المسموعة والمرئية للمحطات التليفزيونية، ويتم ذلك في استديوهات إذاعية أو تليفزيونية خارجية.

إدارة الوسائل الإعلامية Media department:

تستخدم الوكالات العديد من وسائل الاتصال، وتشتري منها حق استغلال الوقت المستخدم باسم العميل، وتمثل هذه المهمة عامل حيوي لنجاح الحملات الإعلامية التي تقوم الوكالات علىتخطيطها وتنفيذها لعملائها. حيث تضع خطة إعلامية دقيقة في عدد من الوسائل الإعلامية، خلال فترة زمنية محددة،ويعتمد نجاح هذه الحملة على التصنيف الدقيق من جانب الوكالة للوسيلة الإعلامية الرئيسية التي سيتم الاعتماد عليها للوفاء باحتياجات العميل، وإتمام الجدولة الزمنية للحملة في الوسائل الإعلامية المختلفة، وحجز توقيتات زمنية ومساحة دقيقة لكل وسيلة إعلامية مستخدمة على حدة، والتنسيق بين كل الوسائل مجتمعة في جدولة الحملة.

إدارة الحسابات Accounting department:

تعمل على تدقيق الحسابات الخاصة بكل تعاملات الوكالة الداخلية والخارجية التي يتم إجراؤها باسم العميل.

إدارة البحوث Research department:

يتطلب العمل الناجح لأية وكالة علاقات عامة إجراء البحوث قبل إعداد الرسائل الإعلامية، كما تستخدم البحوث في تقييم درجة فاعلية الحملات الإعلامية أثناء وبعد تنفيذها، وتتولى هذه الإدارة وظيفة جمع وتحليل المعلومات اللازمة لوضع استراتيجية إعلامية ناجحة للعميل، وكذلك تحديد نتائج الأنشطة الإعلامية الخاصة به ومدى تأثيرها على العملاء، وحجم الأهداف المتحقق منها.

إدارة التنسيق **Traffic department**:

كلمـــا كـــبر حجم وكالة العلاقات العامة، تصبح الحاجة متزايدة إلى التنسيق بين أنشطة ومهام الإدارات المختلفة، وتحديد مسئولية الوفاء بمواعيد الجـــداول الزمنـــية، والمواعـــيد النهائية لتسليم الأعمال للعملاء، أو للوسائل الإعلامـــية، وهذه المهمة تقوم بها إدارة التنسيق، وهي ليست وظيفة مركزية فـــي وكالـــة العلاقات العامة، وإنما دورها هو أن تنقل عبر القنوات المختلفة العناصـــر المـــتعددة الضرورية لاتمام أية مهمة منفردة إلى أماكنها المناسبة داخـــل الوكالة وخارجها. وبذا فهي الإدارة المسئولة عن تنسيق كل وجه من أوجه الوظائف المتاحة بالوكالة، والتأكد من اكتمال كل جزء فيها، لكي تنتقل إلـــى وجه آخر، كما يقع عليها عبء تحديد العناصر المختلفة اللازمة لاتمام العمل.

وظائف أخرى **Other Functions**:

تتوسع بعض وكالات العلاقات العامة في القيام بوظائف أخرى لتقديم مـــزيد مـــن الخدمات لعملائها ـ ذات العلاقة بالوظائف الأساسية السابقة ـ مـــثل تقديـــم الاستشـــارات الفنية في مجالات إدارة القضايا والأزمات، وفي الاتصـــالات التنظيمـــية، وكذلـــك تنظـــيم الأحداث الهامة مثل المهرجانات والاحتفالات، والمعارض والمؤتمرات.

ويخـــتلف التنظـــيم الإداري لوكالات العلاقات العامة باختلاف عدة متغيرات هي[٥]:

١- **حجـــم وكالـــة العلاقات العامة**: بعض الوكالات مملوكة لشخص واحد، والآخر لشخصين، وهي تمثل وكالات صغرى، بينما هناك على الطرف الآخر وكالات علاقات عامة كبرى.

٢- طبيعة نشاط الوكالة: هل تقوم الوكالة بنشاط متخصص فقط (البحوث) أم هي وكالة شاملة تقوم بكل أنشطة العلاقات العامة.

٣- عدد ونوعية عملاء الوكالة: يؤثر حجم العمل الذي تقوم به الوكالة، وكذلك عدد العملاء الذين تقوم بتقديم خدماتها لهم على التنظيم الإداري للوكالة، وكذلك مدى تجانس مجالات الأنشطة التي ينتمي إليها العملاء.

٤- عدد العاملين بالوكالة، وتخصصاتهم الفنية: تنوع الكفاءات العاملة في الوكالة، وقدراتهم التخصصية على أداء مجالات العمل المتعددة في خدمة عملاء الوكالة يؤثر على التنظيم الداخلي لها.

٥- حجم المسئوليات التي تتحملها الوكالة عن المنظمة (العميل): تختلف مسئولية الوكالة حسب الجهد الذي تشارك به المنظمة في مجالات العلاقات العامة أو الاتصالات التسويقية عموماً، كما تختلف باختلاف درجة التفويض الذي تمنحه لها المنظمة للقيام بمسئوليات معينة، وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي:

صفر% ◄—— مسئولية الوكالة ——► ١٠٠%

تقديم الاستشارات المبدئية العامة	الاستشارات + بعض المساعدات	المشاركة الجزئية في الأنشطة الاتصالية	تفويض السلطة الكاملة للوكالة في أنشطة محددة	تفويض السلطة الكاملة للوكالة في كافة أنشطة العلاقات العامة

١٠٠% ◄—— مسئولية المنظمة ——► صفر%

العلاقة بين وكالة العلاقات العامة والمنظمة.

المسميات الوظيفية للعاملين بوكالات العلاقات العامة[٦]:

- رئيس الوكالة Chief executive officer: ويتحمل المسئوليات الخاصة بالتخطيط ووضع السياسات، دراسة وتقييم عمل الوكالة، الإشراف على التنفيذ، ويقوم برئاسة الإدارة الفنية .Creative dep.

- مدير التنسيق Traffic manager: وهو مسئول عن إدارة وتنظيم العمل، والتنسيق بين وظائف وعمليات كل إدارة أو قسم بالوكالة، ومتابعة العمليات اليومية في الأنشطة العملية، وكذلك الأنشطة المالية والحسابات.

- المدير الفني Art, creative manager: وهو مسئول عن التصميمات، الإنتاج الفني، وإنتاج المطبوعات، إعلانات العلاقات العامة.

- مدير العمليات Operation manager: هو نقطة الالتقاء بين المنظمة والوكالة، وهو مسئول عن جذب عملاء جدد للوكالة، ويتابع البرنامج الإعلامي الذي يتم تقديمه للعميل، ويقترح الحلول لأي مشاكل قد تطرأ.

- الباحثون Researchers: ويتولون القيام بالأبحاث العلمية اللازمة للعمليات الإعلامية للوكالة بأشكالها المختلفة (بحوث الرأي العام، بحوث وسائل الإعلام، بحوث التسويق).

- كتاب النصوص Copy writers: يقومون بكتابة نصوص الرسائل الإعلامية أو الشعارات، والعناوين الخاصة بكل أشكال الأنشطة الإعلامية.

- المحاســبون Accountent: يقومون بالأعمال المالية والمحاسبية لأنشطة كل معلن، ولأنشطة الوكالة نفسها.

اختيار وكالة العلاقات العامة[٧]:

مــن أهم القرارات التي يجب أن تتخذها المنظمات التي تتعامل مع أسواق تتجاوز الأسواق المحلية، **وفــي هذا الصدد توجد ثلاث بدائل للاختيار تتمثل في:**

١- الاســتعانة بوكالــة علاقــات عامة محلية من كل دولة يتم التعامل معها.

٢- الاستعانة بوكالات ذات منشأ محلي ترتبط بوكالات أجنبية في دول أخرى.

٣- الاستعانة بوكالات دولية لها فروع في دول عديدة.

وهــناك عدة أسس تستخدمها الشركات لاختيار الوكالة التي تتعامل معها وهي:

١- قدرة الوكالة على تغطية الأسواق المرتبطة بها الشركة.

٢- قدرة الوكالة على تنظيم الحملات الإعلامية المحلية والدولية.

٣- أســلوب إدارة التســويق الدولي للشركة من حيث كونه مركزي أو غير مركزي.

٤- حجم الأعمال المحلية/ الدولية للشركة.

٥- تميز مستوى الخدمات التي تقدمها الوكالة.

وكالات العلاقات العامة في مصر[٨]:

بـــدأ عمـــل وكـــالات العلاقات العامة في مصـر وفي الدول العربية متأخراً نسبياً عن وكالات الإعلان، وذلك لعدم إدراك المسئولين عن منظمات الأعمال المصرية خاصة والعربية عموماً للإسهام الذي يمكن أن تحققه جهود العلاقـــات العامة في خلق صورة ذهنيةمحابية لمنظماتهم لدى الجماهير، كما وأن العامليـــن في وسائل الإعلام العربية لا يفرقون بين الإعلان والعلاقات العامة في معاملتهم للبيانات الصحفية، أو القصص الخبرية حيث يطلبون عدم نشر اسم العميل مباشرة فيهما، وأن يتم الإشارة إليه كإحدى الشركات العاملة فـــي مجال ما حيث يعتبرون أن ذكر اسم الشركة أو رئيسها يحول الخبر أو البيان الإخباري إلى إعلان مدفوع الأجر. وهذا يفسر محدودية عدد وكالات العلاقـــات العامة مقارنة بوكالات الإعلان في مصر[*] حتى مع نمو القطاع الخاص، والاتجاه نحو الخصخصة والإصلاح الاقتصادي.

ويعمـــل فـــي مصـــر (٨) وكالات للعلاقات العامة (معظمها فروع لوكـــالات دولية)، وتعد وكالة "رادا" Rada Research أول وكالة علاقات عامـــة مصرية، وقد بدأت العمل عام ١٩٨٢م وتديرها السيدة "لولا زقلمة"، التي عملت كممارسة للعلاقات العامة لمدة عشرون عاماً، كما قامت بتدريس العلاقات العامة في الجامعة الأمريكية في القاهرة، وهي عضو في العديد من جمعيات العلاقات العامة الدولية.

ووكالـــة "رادا" تمثل بعض وكالات العلاقات العامة الدولية في مصر مثل وكالات:

Gallup International, Hill & Knowlton, Charles Barker.

وتتعامل وكالة "رادا" للعلاقات العامة مع ١٥ شركة من الشركات العالمية من أبرزهم شركات بوينج Boeing، وبيبسي كولا Pepsi Cola، بروكتل آندجامبل Procter & Gamble، وجلاسكو للأدوية Glaxo، وشركة جنرال موتورز مصر General Motors Egypt's، وشركة Upjohn.

ويعمل في وكالة "رادا" حوالي ٢٥ موظفاً مصرياً، منهم (٥) متخصصون في العلاقات العامة، وتستخدم الوكالة المدى الواسع لخدماتها المهنية في العلاقات العامة لمساعدة عملائها على الوفاء بعلاقات شركاتهم واحتياجاتهم الاتصالية **حيث تتضمن خدماتها في مجال العلاقات العامة الأعمال التالية:**

- **العلاقات مع وسائل الإعلام Media Relations**: وتتضمن القيام بالاتصالات الشخصية مع ممثلي وسائل الإعلام، وكتابة ومتابعة البيانات الإخبارية.
- **التخطيط للأحداث الخاصة Special events planning**: عمليات الإعداد، والتخطيط والتنفيذ للأحداث الخاصة لعملائها من الشركات مثل المعارض، المؤتمرات، الندوات والزيارات، وتعد تلك الأحداث أفضل فرصة للدعاية للشركة حيث تتجاوز الصعوبة الشديدة في استقبال وسائل الإعلام للمعلومات الخاصة بالشركات.
- **مراقبة وتحليل محتوى وسائل الإعلام المصرية Clipping and monitoring media**: تحليل المواد المتعلقة بعملاء الوكالة من وسائل الإعلام المصرية والعربية مثل المقالات، والأخبار التي يتم ترجمتها يومياً إلى الإنجليزية والفرنسية وإرسالها بالفاكس لعملائها من الشركات وفق أسس نظامية.

- مساندة الجهود التسويقية Marketing Support: من خلال أنشطة العلاقات العامة مثل تنظيم الزيارات للمصانع والمكاتب، وتوزيع مواد ترويجية خاصة بعملائها من الشركات.

- البحوث التسويقية Market Research: إجراء البحوث الكمية والكيفية التي تتضمن مجموعات المناقشة المتعمقة، أو بحوث قياس اتجاهات الرأي العام، والدراسات والبحوث الاجتماعية، وكذلك بحوث التنبؤ باحتياجات السوق المصري، وتعد الوكالة واحدة من وكالات عديدة متخصصة فقط في مجال البحوث التسويقية في مصر.

- إدارة الأزمات Crisis Management: من الأنشطة التي تقوم بها الوكالة معاونة عملائها على إدارة الأزمات التي يتعرضون لها باستخدام اتصالات العلاقات العامة في أشكالها المختلفة وفق استراتيجيات اتصالية مدروسة ومحكمة.

وكالات العلاقات العامة في الدول العربية[٩]:

هناك وكالات للعلاقات العامة في (١١) دولة عربية هي: الإمارات العربية المتحدة، السعودية، مصر، لبنان، البحرين، الكويت، قطر، الإردن، العراق، عمان، فلسطين.

وتتفاوت إعداد وكالات العلاقات العامة في الدول العربية تفاوتاً كبيراً حيث تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة (٣٦) وكالة علاقات عامة، بينما يقتصر عدد وكالات العلاقات العامة في دولة فلسطين على وكالة واحدة، والأهم أنه لا توجد أية وكالات للعلاقات العامة في أكثر من نصف دول الوطن العربي.

ومن الملاحظ إزدياد عدد وكالات العلاقات العامة في الدول العربية ذات الأســواق المفتوحة للاستثمارات الأجنبية مثل الإمارات العربية (٣٦)، الســعودية (٩)، مصر (٨)، لبنان (٦) والبحرين (٥)، والكويت (٤)، وقطر والأردن (٣).

ومعظــم وكــالات العلاقــات العامــة في الدول العربية هي فروع لوكالات دولية تعمل في الدول العربية، ذلك أن الشركات الأجنبية العاملة في الــدول العربية تحتاج إلى خبرة الممارسين المحليين لتلك الدول للتعبير عن الثقافات العربية التي تختلف اختلافاً كلياً عن الثقافات الغربية لتلك الشركات، وتتطلــب مداخــل إعلامــية واتصالية مختلفة تماماً عن المداخل الاتصالية والإعلامــية المقــبولة فــي أمــريكا الشمالية أو أوروبا، وخاصة في ضوء اختلاف أذواق المستهلكين، واتجاهاتهم.

ويوضـــح الجـــدول التالـــي أعداد وأسماء وكالات العلاقات العامة العاملة في منطقة الشرق الأوسط مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي.

وكالات العلاقات العامة العاملة في مصر والدول العربية[١٠]:

الدولة	العدد	اسماء وكالات العلاقات العامة	
الإمارات	٣٦	3rd Eye PR Active PR Asda'a Bales Pan Gulf Bell Pottinger Communications Concept Today Delphine Productions Ekadaa Euro, Rscg Bain Face To Face Gambate Gmasco – Image PR Hill & Knowlton Impact Porter Novella Incepta Middle East Manning Selvage & Lee (MS&L) Matrix' Consultancy Mcs/ Action	Memac Ogilvy PR Momentum Nett Results Octopus Orient Planet Percept Gulf Polaris Public Relations Promax Middle East Promoseven Weber Shandvick Publicisgraphics Pr Rawaj International Spot On Public Relations Strategic Solutions Tamra C2 Tbwaraad Total Communication Tracks Wallis Marketing Consultants
السعودية	٩	Al Agat Public Relations Arab Est, For Research & Public Relations Gambate! Hill & Knowlton Promoseven Weber Shandwick	Saudi Creative Communication Services Saudi Public Relations Co. Tihama Advertising & PR Z Centre For Advertising & PR
مصر	٨	Action Egypt CID Dmb & B/Ms & L Gambate!	Promoseven Weber Shandwick Rada Research & PR Co. Spot On Public Relations TRACCS
لبنان	٦	Grey Communication International L & Rcommunications Pro3 Advertising, Marketing & PR	Promoseven Weber Shandwick Public Relations & Services Renno & Associates
البحرين	٥	Action Bahrain Hill & Knowlton Legend PAPI	Promoseven Weber Shandwick T & M Eventscom
الكويت	٤	Action Kuwait Alrujaib Media International	Promoseven Weber Shandwick TRACCS
قطر	٣	Action Qatar Gambate	Promoseven Weber Shandwick
الأردن	٣	Action Jordan Promoseven Weber Shandwick	TRACCS
عمان	٢	ADINC Public Relations	Momentum PR
العراق	٢	Action Iraq	Net Results
فلسطين	١	Ellam Tam	

وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم[٣]:

تستحوذ الولايات المتحدة الأمريكية على أكبر عدد من وكالات العلاقات العامة (٥٣)، وتليها وبفارق كبير المملكة المتحدة حيث بها (١٥) وكالة بريطانية أي أنهما معاً يضمان أكثر من (٧٠%) من وكالات العلاقات العامة في العالم. وتلك نتيجة منطقية لنشأة وتطور العلاقات العامة كعلم وممارسة عملية فيهما. تليها النرويج (٨) وكالات، ألمانيا (٤)، النمسا (٣)، وكل من كندا والدنمارك (٢)، وتعمل وكالة علاقات عامة واحدة في كل من استراليا، والمكسيك، وروسيا، وفرنسا، أسبانيا، فنلندا، هولندا، بلجيكا، الارجنتين، وتوضح ذلك نتائج الجدول التالي:

وكالات العلاقات العامة في أنحاء العالم

عدد وكالات العلاقات العامة	الدولة
٥٣	الولايات المتحدة الأمريكية
١٥	بريطانيا
٧	النرويج
٤	ألمانيا
٣	النمسا
٢	كندا
٢	الدنمارك
٢	بلغاريا
١	استراليا/ المكسيك/ روسيا
١	فرنسا/ أسبانيا/ فنلندا
١	هولندا/ بلجيكا/ الارجنتين

نشأة وتطور وكالات العلاقات العامة الدولية:

بـــدأ بعض مستشارى العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الامريكية يقدمون استشاراتهم للأفراد والمؤسسات الأجنبية ، مع بداية العقد الرابع من هـــذا القـــرن . كما بدأ بعضهم يمثلون الشركات الأجنبية فى الخارج . وقد كانـــت وكالـــة Roy Bernard Company نيويورك أولى الوكالات التى اتجهت إلى المجال الدولى . ففى عام ١٩٣١ بدأت هذه الوكالة تقدم خدماتها للبـــنوك وشـــركات التأميـــن فى فنلندا وهولندا وعدة دول أخرى فى أمريكا الجنوبية . كما مثل كارل بوير Byoir مكتب الاستعلامات الألمانى للسياحة ورئـــيس حكومة كوبا فى أوائل الثلاثينات ، وفى نفس الوقت عمل ايفى لى Ivy Lee مستشارا لأحد أجهزة الحكومة السوفيتية ، وكذلك لاحدى الشركات الألمانية .

ولكن انتشار نشاط العلاقات العامة بشكل ملحوظ فى المجال الدولى لـــم يـــبدأ الا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية . ففى السنوات الخمس التالية تـــزايد نشـــاط بعـــض مستشارى العلاقات العامة على الصعيد الدولى وفكر بعضهم فى انشاء وكالات دولية لتغطية هذا المجال . وقد تضاعف عدد هذه الوكـــالات بيـــن عـــامى ١٩٥٥، ١٩٥٧(٥) عـــندما أسرع مؤسسوها لتجنيد المكاتـــب الاستشارية الهامة فى العواصم الأوربية . وحينما ادرك مستشارو هـــذه المكاتـــب مزايا انضمامهم للوكالات الانجليزية والأمريكية أسرعوا هم أيضا لقيد أنفسهم مع هذه الوكالات .

ولـــم يكن الطريق أمام هذه الوكالات مفروشاً بالورود ، فقد صادف بعضـــها الكثير من المشاكل والعقبات . وكان معظم هذه العقبات يوضع عن طـــريق الحكومات الوطنية . فحينما تحقق لعدد من الدول الاستقلال السياسى سعت حكوماتها باهتمام كبير إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادى .

وقـد دفعهـا ذلك الى وضع العقبات أمام الاستثمارات الأجنبية فى جميع المجالات . وقد لخص هذا الموقف صحفى أندونيسى حين قال مخاطبا رجال الأعمال الأجانب : فى السنوات الماضية ، كنتم فى حالة وجود صراع بيـن مصـالحكم والمصالح الوطنية تضغطون على زر لتصل سفينة حربية تفـرض علينا ما ترونه . أما الآن فلازر ولاسفينة حربية ، أنت هنا أجراء ولستم ملاكا"(١١).

وإذا كان ذلك هو الحال بالنسبة لبعض الدول التى نفضت عن كاهلها غـبار الاستعمار فى الخمسينيات والستينيات ، فان المشكلة لها ظل آخر فى الدول الأوربية نفسها . ويلخص "ديفيد لويس" مشكلة تعامل وكالات العلاقات العامـة مـع الـدول الاوربـية فى عدم المساواة بين المستثمرين الاجانب والوطنيين أمام القانون . ويضيف إلى ذلك مشكلة الحصول على عائد عادل مـن الاستثمارات وأنواع العملة التى يسحب بها هذا العائد ، وحرية اختيار الوكالة للوسائل التى تحقق بها أنشطتها.

كمـا أن بعـض الدول تصر على فرض رقابة مالية على الشركات وتشـترط أن يكون جميع العاملين بها من مواطنيها(١٢). بل أن بعض الدول الـتى تعانى نقصا مزمنا فى رصيدها من الدولارات وضعت عقبات صعبة أمام الشركة الأمريكية ، فبريطانيا على سبيل المثال تشجع الاستثمار الأجنبى بشـرط الحصـول على موافقة مراقبة التبادل الأجنبى وهذه الموافقة ترتبط بثلاثة معايير هى :

(أ) تأثير المشروع على احتياطى الدولار فى منطقة الاسترلينى .

(ب) مـا يحققه المشروع من زيادة فى الصادرات الى الاسواق التى تتعامل بالدولار.

(جـــ) مـــدى ما يحققه المشروع من مساهمة فى الكفاءة الانتاجية للاقتصاد البريطانى.

ورغـــم ذلـــك فقـــد حصلت بعض الوكالات الامريكية على الموافقة البريطانـــية لإنشـــاء مكاتب استشارية بخبراء أمريكيين، لأن هؤلاء الخبراء يؤدون عملهم فى بعض المجالات بكفاءة أكثر من الوكالات الانجليزية داخل بريطانيا نفسها .

وبصفة عامة فإن ازدهار نشاط وكالات العلاقات العامة على الصعيد الدولى يتوقف على العناصر الثلاثة التالية:

١- وجود حكومة ديمقراطية مستقرة.

٢- وجود نظام سياسى واقتصادى يسمح بانشاء المشروعات الأجنبية ويشجع المنافســة فـــى جميع الميادين ، حتى ولو كان هناك مجال لتأميم بعض المشروعات التى تحتمها سلامة النظام الاقتصادى فى الدولة .

٣- وفـــرة وسائل الاتصال المستقلة التى لا تخضع لسيطرة الحكومة إلا فى أقل الحدود.

ولعـــل مـــن أهم الصعوبات التى تواجه وكالات العلاقات العامة فى المجـــال الدولـــى تعـــدد اللغات واللهجات فى كثير من البلدان . فأوربا التى تـــتكون مـــن ثلاث وثلاثين دولة تستخدم تسعا وعشرين لغة . وعلى سبيل المـــثال فإنه لاعداد برنامج علاقات عامة فى دولة كبلجيكا لابد من استخدام ثـــلاث لغـــات هـــى الفرنســـية والفلمنكية - اللغتين السائدتين فى بلجيكا - والانجلـــيزية حيـــث ينتشر رجال الأعمال الامريكيين والانجليز باعتبار أن بروكسل هى مقر السوق الأوربية المشتركة .

وبصـــفة عامة فان خبير العلاقات العامة الدولى ينبغى أن يجيد أكثر مـــن لغـــة أجنبية ، خاصة لغة الدولة التى يتركز فيها نشاطه . كما يجب أن يكون على دراية تامة ووعى كامل بالتغييرات السريعة التى تحدث فى الدولة التى يعمل بها ، سواء كانت هذه التغييرات سياسية أو مالية أو دبلوماسية أو صناعية . ومن الضرورى أن يحترم هذا الخبير وأن يتفهم ايضا الاختلافات الـــتى يلاحظهـــا فى البلد الأجنبى ، وأن يأخذ بالمثل القائل "عندما تكون فى روما افعل ما يفعله أهلها When in Rome, do as Romans do" . هذا بالاضافة إلى فهم النظم الاعلامية فى الدول التى يعمل بها ، والاستماع إلى النصائح المحلية التى تعطيه فكرة واضحة عن ظروف المجتمع.

أنواع الوكالات الدولية:

بالنظر إلى وكالات العلاقات العامة الدولية من حيث البناء التركيبى يمكـــن التميـــيز بيـــن ثلاثة أشكال رئيسية لهذه الوكالات هى الوكالات ذات المكاتـــب المنتســـبة، والوكـــالات التكاملية ذات المكاتب المنتسبة ، وأخيرا الوكالات التكاملية[١٣].

أولاً: الوكالات ذات المكاتب المنتسبة Affiliated

تـــتكون كل وكالة من هذه الوكالات من مجموع المكاتب الاستشارية القائمـــة فى كل دولة من الدول التى تغطيها الوكالة ، بالاضافة إلى المكاتب الـــتابعة للوكالـــة مباشرة فى الدولة الأم أو خارجها . وتخصص بعض هذه الوكالات خبيرا فى المقر الرئيسى لها للقيام بعملية التنسيق بين هذه المكاتب، بيـــنما يعـــتمد الـــبعض الآخـــر علـــى مبادرة أحد أعضاء الشبكة ، وعلى الاجتماعات الدورية والمراسلات .

ولهذا النوع من الوكالات مزاياه وعيوبه ، ففى جانب المزايا نجد أن رأس المال المطلوب قليل وكذلك العنصر البشرى . اضف إلى هذا نمو خبرة الممارســة الدولية للاعضاء ، وبالتالى تزايد نشاطهم فى هذا المجال ، اذ أن كل عضو فى الوكالة له مكتبه فى داخل الدولة التى يعمل بها ومعه عدد من الخــبراء يــتفق مع حجم المكتب ودائرة نشاطه . وهذا المكتب له ميزانيته ووســائل اتصــاله ومجــالات عملــه ، وبمجــرد أن يتفق رؤساء المكاتب الاستشــارية فى عدد من الدول على انشاء وكالة مشتركة لاتلبث هذه الوكالة أن تخــرج إلــى حيز الوجود فورا ودون ما حاجة الى تجهيزات هندسية أو بشــرية. وهذا النوع من الوكالات مفيد فى حالة التعامل مع منظمات تغطى بنشــاطها عــدة دول ، حيــث تتطلــب الخدمة الاستشارية معرفة الظروف الخاصــة بكــل دولــة وامكانية التناغم مع هذه الظروف بما يحقق مصالح المنظمة ومصالح الجماهير التى تتعامل معها .

أمــا عن جانب العيوب فى هذه الوكالة فيتمثل فى صعوبات التنسيق لتحقــيق سياســة شاملة ، بالاضافة الى بعض المشكلات المالية عند تحديد تكالــيف الخدمــة أو دفعها . كما أن هذا النظام لايتيح الاشراف المباشر أو الســيطرة الكاملــة لرئاسة الوكالة على فروعها بما لايتبين معه ما إذا كان العمــيل يتعامل مع الوكالة أم مع أحد المكاتب التى تنتسب اليها بالاسم فقط . ويظهــر ذلــك بشكل سئ حينما يخفق أحد المكاتب فى معالجة القضايا التى تسند اليه ، ويحسب هذا الفشل على الوكالة التى ينتسب اليها المكتب . ولعل أسوأ ما يواجه هذه الوكالات من عقبات هو ما يحدث عندما تتعارض أنشطة الوكالــة علــى المســتوى الدولى مع أنشطة المكتب (الفرع) على المستوى القومى .

وتلجــأ بعــض المكاتب الاستشارية للانضمام الى وكالات العلاقات العامة الدولية بطريقة الانتساب هذه – رغم أنها لاتعمل فى المجال الدولى –

والهـــدف مـــن ذلك هو اكتساب مكانة مرموقة فى الدولة التى تعمل بها من خـــلال قائمـــة فـــروع الوكالـــة فى العواصم المختلفة التى تتصدر خطابات المكتب.

ثانـــياً: الوكـــالات التكاملـــية ذات المكاتب المنتسبة Affliated Integrated

كـــان عـــدد الوكـــالات ذات المكاتب المنتسبة حتى عام ١٩٥٩ اثنتا عشـــرة وكالة عندما بدأت هذه المرحلة الجديدة فى تطور وكالات العلاقات العامة، فقد أنشأت بعض الوكالات مكاتب فرعية لها فى البلدان الرئيسية التى تعمل بها . والحقت هذه المكاتب المنتسبة التى كانت تكون الوكالة فى شكلها الســـابق لكـــى يســـتمر التعاون مع هذه المكاتب المحلية التى تحتكر السوق الداخلى والتى يمكن أن تضع العقبات أمام الوكالات أو المكاتب الأجنبية .

وبهـــذه الطريقة تمكنت هذه الوكالات من معالجة مشكلات الاشراف علـــى المكاتب المنتسبة ، كما تمكنت من توسيع مجالات أعمالها الخارجية ، ورفـــع مســـتوى الأداء بها . كما أنها احتفظت فى نفس الوقت بقدرتها على الحـــركة مـــن خـــلال المكاتب الوطنية التى تذلل لها الكثير من الصعوبات المرتبطة بطبيعة النظم السياسية والاقتصادية فى الدول المختلفة .

ثالثاً: الوكالات التكاملية Integrated

ثـــم جاء الطور الثالث لوكالات العلاقات العامة فى المجال الدورى حيـــنما اتجـــه بعض المستشارين الى توحيد جهودهم فى وكالة موحدة تقوم بوضـــع خطـــتها فـــى فتح المكاتب الفرعية وتمويلها فى العواصم الرئيسية وغيرها من المناطق التى تعمل بها . كما تعين الخبراء والمتخصصين الذين يتبعون مباشرة مقر الوكالة الرئيسى ويتحملون المسئولية الكاملة أمامه . وقد

صـــاحب هـــذا الاتجاه تطور مماثل بالنسبة للمكاتب الاستشارية العريقة فى الولايات المتحدة الامريكية . والتى كانت تعتمد كثيراً على المكاتب المنتسبة حـــتى عهـــد قريـــب . فقد لجأت هذه المكاتب هى الأخرى إلى تطوير نظام العمل وافتتحت لها فروعا كثيرة فى العواصم الرئيسية لتحقق لنفسها السيطرة الكاملة على أنشطتها الخارجية .

وقد اتجهت بعض هذه الوكالات بعد أن تضخمت أعمالها إلى توزيع الاشراف على الرئاسات الاقليمية التى تتبعها مباشرة ، وهذه الرئاسات تتولى بدورها توجيه المكاتب الاستشارية فى المنطقة الجغرافية التابعة لها . كما أن هـــذه الرئاســـات تشـــترك بصورة أو بأخرى فى تنسيق العمل مع الخبراء المختصـــين بذلك فى المقر الرئيسى للوكالة ، ورغم أن بعض هذه الوكالات مازالـــت ترحب بالتعامل مع المكاتب التى ترغب فى الانتساب اليها ، الا أن ذلـــك لم يعد هو الاساس الذى تعتمد عليه ، بل أنه فى أغلب الأحوال لايمثل الا دورا ثانويـــا بالمقارنـــة بحجـــم الأنشطة التى تمارسها الوكالة من خلال مكاتبها الفرعية .

وقـــد تفـــادى هذا النظام عيوب الوكالات ذات المكاتب المنتسبة من حيث صعوبات التنسيق ، والادارة ، والمشكلات المالية ، والتناقض الذى قد يحـــدث بين نشاط الوكالة على المستوى الدولى ونشاط الفرع على المستوى المحلى . ولكنه فقد ايضاً الكثير من ميزات الوكالات ذات المكاتب المنتسبة ، فهـــو يحتاج الى تمويل ليس بالقليل ، والى بناء اسم وسمعة فى البلدان التى يغطيها بنشاطه ، والى تجنيد عدد كاف من الخبراء والمتخصصين .

ومـــن الواضـــح أن هذه العيوب كلها وقتية ينتهى أثرها بعد فترة ، ولكـــن تبقى بعد ذلك الضغوط والعقبات المحلية التى تضعها الحكومات أمام هذه الوكالات حماية للمكاتب الداخلية أو توجسا من النشاط الأجنبى.

ظاهرة التخصص فى المجال الدولى:

تخـــتلف نظـــرة وكالات العلاقات العامة إلى حجم النشاط الخارجى ومجالـــه ، فيرى موريس فيلدمان ، وروى برنارد مؤسسا وكالة مستشارى نيويورك أن لايزيد حجم النشاط الخارجى عن خمس نشاط الوكالة للاحتفاظ بالطابع الأمريكى لها . وجدير بالذكر أن الأخير هو مؤسس أول وكالة تدخل المجـــال الدولـــى فى العلاقات العامة عام ١٩٣١ . ولهذه الوكالة مكتبان فى بون وديسلدوف ، وتملك نصف أسهم مكتب Roy Bernard بلندن ، كما أن لها مراسلين فى ايطاليا وفرنسا واحدى عشرة دولة فى أمريكا اللاتينية .

وتعمـــل وكالـــة ريد جونز Reed Jones Inc ومقرها الرئيسى فى نـــيويورك فى الأنشطة الدولية متجنبة أنشطة العلاقات العامة داخل الولايات المـــتحدة باستثناء الأنشطة الحكومية التى تقوم بها الوكالة للسفارات الأجنبية بالعاصـــمة الأمريكية . وتتعاون هذه الوكالة مع مكاتب العلاقات العامة فى ثـــلاث وأربعيـــن دولة . ولعل هذا هو ما دعى خبراء العلاقات العامة إلى اطلاق اسم الشبكات Networks على هذا النوع من الوكالات .

ويصـــل حجم النشاط الخارجى لوكالة كورتيس هوكستر Curtis J. Hoxter, Inc. بنيويورك أيضاً إلى ٩٠% مقابل ١٠% فقط للنشاط الداخلى، وتركـــز هـــذه الوكالـــة خدماتهـــا فى المجال الاقتصادى ، ولها مكتب فى فرانكفورت ، وبعض المكاتب المنتسبة في العواصم الرئيسية بأوربا الغربية. أمـــا وكالـــة جوليوس كلين بشيكاغو فيصل نشاطها الخارجى إلى ٧٠% من اجمـــالى الخدمـــات الـــتى تقدمها . وقد افتتحت هذه الوكالة مكتبين لها فى فرانكفورت بألمانيا الغربية وتورنتو بكندا فى عامى ١٩٥٥-١٩٥٦ وتحالفت مـــع كبار مستشارى باريس ومانيلا . وفى مقدمة الشركات التى تتعامل مع هذه الوكالة شركة الصلب الألمانية ، والشركة الالمانية للكيماويات ، وجمعية

تنشـيط وحمايـة الاستثمارات الأجنبية ، وكذلك شركة بان أمريكان Pan American للخطوط الجوية .

وهـناك بعـض الوكالات التى تخصصت فى تقديم استشاراتها فى مجالات التسلية والترفيه كالوكالة التضامنية المكونة من ويليام هيبرت بلوس انجلـوس ، ومارك ستون بلندن . كما تخصصت الوكالة التضامنية المكونة من آن سيلفر Ann R. Silver بنيويورك ، وجيسيكا ماكستيد Jessica H. Maxted بلندن فى الأزياء والأثاث والأعمال الخيرية .

وإذا كانـت الأمـثلة السابقة تشير إلى اتجاه بعض وكالات العلاقات العامـة الدولـية الى التخصص النوعى ، فقد ظهرت أمثلة جديدة للتخصص الوظـيفى فـى هـذه الوكـالات . ففى مجال البحوث ظهرت وكالة بحوث العلاقـات العامـة بواشنطن وتضامنت معها فى هذه المهمة وكالة العلاقات الـتجارية العالمـية فى أوتاوا بكندا . وقد تمكنت الوكالتان بالتعاون معا من توفـير عدد كبير من المتخصصين فى العمل الادارى والصناعى والتربوى فى جميع أنحاء العالم للمشاركة فى عمليات البحوث اللتان تقومان بها . ومن أبرز عملاء هاتين الوكالتين هيئة الأمم المتحدة ، والوكالة البحرية العالمية .

وقد حصلت وكالة هاملتون رايت على أكبر دخل لوكالات العلاقات العامة خلال الخمسينيات من حكومات فنزويلا واكوادور وكولومبيا والصين الوطنـية وسيلان وايطاليا ومصر . وحصلت وكالة هل ونولتون على ٢٦٠ ألف دولار من الشركات والحكومات التى مثلتها خلال عام ١٩٥٧ وكان من بينها شركة قناة السويس والحكومة اليابانية[١٤].

أهداف العلاقات العامة فى المجال الدولى:

حيـــنما بدأت أنشطة العلاقات العامة تتجه إلى المجال الدولى بشكل واضح خلال العقد السادس من هذا القرن كان الهدف الأساسى منها مرتبطا بالوظيفة التسويقية للشركات الانتاجية .

ورغـــم أن بعـــض الشـــركات الكبرى قد أدركت ضرورة ممارسة العلاقـــات العامـــة بمفهومهـــا الواسع فى المجال الدولى ، إلا أن تأكيد هذه الشركات على دور العلاقات العامة فى ترويج منتجاتها ما يزال يسيطر على تفكـــير أصـــحابها . ولذلك تسعى هذه الشركات الى ابطال تأثير الاتجاهات الحكومية والفردية المعادية للشركة، وتدعيم الاتجاهات المؤيدة لها.

وفى سبيل ذلك تتلمس كافة الوسائل التى تساعدها على الوصول الى قادة الرأى والحكومة والعمال والموردين والمتعهدين والمنافسين ، بالاضافة إلـــى الجمهـــور العـــام لتهيئة الجو الودى الذى يمكن أن يمارس من خلال نشاطها بنجاح فى هذه الدولة أو تلك .

وتســـتخدم الحكومات أيضا وكالات العلاقات العامة الدولية فى كسب تأيـــيد الرأى العام ورجال السلطتين التشريعية والتنفيذية فى الدول التى تؤثر سياســـاتها علـــى مصالح هذه الحكومات وشعوبها . كما تستخدمها أيضاً فى تنشيط حركة السياحة بها، وفى رسم صورة مشرقة لها فى المجتمع العالمى وكســـب تأييد الرأى العام العالمى لسياستها . وتستعين بعض الحكومات بهذه الوكالات فى التخطيط الاعلامى الداخلى لكسب ثقة الجماهير وتأييدها .

ويـــرى دافيســـون W.Philips Davison أن الصـــراع السياسى العـــالمى قـــد ضـــاعف من عدد البرامج التى تسعى الى نقل المعلومات الى الشـــعوب الأخـــرى والتأثير فى الجماهير من خلالها . ورغم أن محاالوت

التأثير فى الشعوب الأخرى باستخدام الاتصال الى جانب الدبلوماسية والقوة لاضعاف عزيمة العدو وكسب الحلفاء والأنصار ترجع إلى العصور القديمة ، الا أننا نلاحظ أن وسائل تنفيذ هذه المحاولات قد تعددت – فى ظل ثورات الاتصال المتعاقبة – واتسع مداها ، وزادت كثافتها .

وتمارس هذه المحاولات على النطاق الدولى كذلك من خلال المنظمات الخاصة بالاضافة الى الجهود الحكومية وأنشطة وكالات العلاقات العامة الدولية . ورغم أن عددا كبيرا من هذه المنظمات تركز اهتماماتها على النواحى الاقتصادية كتنشيط التجارة أو الاستثمارات أو السياحة – بالاضافة الى بعض المنظمات ذات الأهداف الانسانية أو التعليمية أو الدينية فان العدد الأكبر من هذه المنظمات يسعى الى تحقيق أهداف سياسية(١٥).

وإذا كان تسويق المنتجات وتحقيق المزيد من الأرباح هو الهدف الأساسى لاتجاه أنشطة العلاقات العامة إلى المجال الدولى ، فليس من الغريب أن يكون لوكالات العلاقات العامة الأمريكية التفوق الكبير فى هذا المجال . وقد ساعد على ذلك أيضاً التقدم الهائل الذى حققته الولايات المتحدة فى دراسات وتطبيقات العلاقات العامة خلال هذا القرن .

دور الوكالات الامريكية فى المجال الدولى

– تشير نتائج البحث الذى أجرته دورية العلاقات العامة الأمريكية Public Relations Quarterly على أكبر خمسمائة شركة صناعية فى الولايات المتحدة وأكبر ثمانين وكالة علاقات عامة بها لتحديد دور وكالات العلاقات العامة الأمريكية فى الجال الدولى الى النتائج التالية(١٦):

– بلغ اجمالى نفقات ٢٢٥ شركة أمريكية على العلاقات العامة فى المجال الدولى خمسين مليونا من الدولارات .

- وصـــل عـــدد العامليـــن فـــى مجال العلاقات العامة فى ١٥٣ شركة من الشركات السابق ذكرها إلى ألف وثلاثمائة من الخبراء والمتخصصين .

- بلغ عدد العاملين فى أكبر عشرة وكالات أمريكية للعلاقات العامة أربعمائة خبير ومتخصص فى مكاتب هذه الوكالات خارج الولايات المتحدة .

- كان عدد الوكالات الأمريكية التى تعتمد على خبراء أمريكيين فى المجال الدولى عشرة وكالات ، وبلغ عدد هؤلاء الخبراء أربعين .

- تســتخدم ٧٨% مــن وكالات العلاقات العامة الأمريكية خبراء من الدول الــتى تعمــل فــيها كشركاء منتسبين لهذه الوكالات . وهذه الدول حسب الترتيب هى :

بريطانــيا - اليابان - ايطاليا - بلجيكا - سويسرا - فرنسا - هولندا - ألمانيا الغربية - استراليا - الشرق الأوسط - أمريكا اللاتينية .

- يجــرى تنفــيذ برامج العلاقات العامة فى ٥٦% من الشركات التى تزيد مبــيعاتها عن خمسمائة مليون دولار ، وفى ٢٨% من الشركات التى تقل مبــيعاتها عن هذا الرقم. بينما ذكر ٢٥% من باقى الشركات التى لم تنفذ حــتى الآن أيــة برامج للعلاقات العامة فى المجال الدولى بأنها تعتزم أن تبدأ فى تنفيذ هذه البرامج فى القريب العاجل .

- توجــد ادارة علاقات عامة فى ١٥٣ شركة من هذه الشركات وأكبر هذه الادارات تضــم ١٠٦ مــن الخبراء والمتخصصين ، موزعين على ثمان وأربعيــن دولــة . والادارة الــتى تلــيها تضم مائة خبير ومتخصصين موزعيــن على سبع وعشرين دولة ، ثم مائة خبير ومتخصص موزعين علــى ثلاث وعشرين دولة . ثم خمس وسبعين فى اثنتين وثلاثين دولة ، وخمســين فى تسع دول ، وأخيرا أربعون خبيرا ومتخصصا فى دولتين

ويبلغ متوسط خبراء العلاقات العامة فى الشركات الباقية خمسة خبراء فى كل دولتين .

- بلغـت نسـبة الشركات التى استعانت بوكالات العلاقات العامة ٤٧% ، وبلغت نسبة الشركات التى اعتمدت تماماً على هذه الوكالات ١١% .

- ذكـرت الشـركات نوع الخدمات التى قدمتها لها وكالات العلاقات العامة بالترتيب التالى[١٧]:

(أ) المشروعات الخاصة	١٢%
(ب) النشر	٤٩%
(جـ) الاستشارات	٣٨%
(د) اعداد المقالات	٣٢%

كما ذكرت مرة واحدة على الأقل العلاقات بالمستثمرين ، النشرات ، استخدام الاذاعة والتليفزيون ، وأخيرا تحليل القصاصات .

- حصـلت وكالـتان فقط من أكبر ثمانين وكالة علاقات عامة أمريكية على ٥٠% من دخلها من النشاط الدولى ، وحصلت وكالتان أخريان على ٣٥ % بينما كان دخل الخامسة من النشاط الدولى ٢٥% .

- رتبـت الشـركات وكـالات العلاقات العامة الدولية طبقاً لما تضمه من كفاءات بشرية فى المجال الدولى كما يلى :

١- هل ونولتون	Hill and Knowlton, Inc.
٢- رودر وفين	Ruder and Finn Inc.
٣- كارل بوير وشركاه	Carl Byoir and Associates, Inc.
٤- بيرسون مارستلير	Burson. Marsteller, Inc.
٥- والتر تومبسون	J. Walter Tnompson Co.

وكانت نسبة الشركات التى فضلت Hill & Knowlton تعادل ثلاثة أمثال الشركات التى فضلت أى وكالة أخرى . وكان معظم هذه الشركات من تلك التى تزيد مبيعاتها عن خمسمائة مليون دولار[١٨].

وتقدم وكالة Hill & Knowlton خدماتها إلى ثلاث فئات رئيسية :

أ- الشركات الأمريكية التى لها أعمال خارج الولايات المتحدة الأمريكية .

ب- الشركات الأجنبية التى تعمل داخل الولايات المتحدة .

جـ- الحكومات الأجنبية .

ويضـيف رئـيس الوكالة الى ذلك أن ممارسة مهنة العلاقات العامة عـندنا تمـتد إلى أى مكان فى العالم طالما كان هناك جمهور يراد اعلامه وعملاء يريدون استمالته[١٩].

ورغم أن هذه الوكالة تستعين ببعض المكاتب الاستشارية فى الخارج كشـركاء منتسبين لها ، فإن وكالة كارل بوير Carl Byoir وهى من أكبر خمـس وكـالات دولية ترفض هذا النظام رغم أنها لجأت اليه فى وقت من الأوقـات ، ويفسـر مدير هذه الوكالة ذلك قائلا "ان طبيعة أعمالنا لايؤديها سوى رجالنا فقط"[٢٠].

وقـد بدأت وكالة Hill & Knowlton نشاطها فى العلاقات العامة علـى المسـتوى الدولى فى عام ١٩٥٣، وهى من أكبر الشركات الأمريكية وأقدمهـا حيث أسسها جون هل John W. Hill عام ١٩٢٧. وتضم الوكالة كفـاءات متخصصـة فـى العلاقـات العامة الدولية ، والعلاقات الحكومية والعلاقـات بالمجـتمع المحلى، والبرامج الاذاعية والتليفزيونية والمعارض

بالاضافة الى العلاقات العمالية والسياسية والمالية والتجارية، وكذلك بحوث الرأى العام والخدمات المتخصصة، ودراسات السوق.

وقد كان لإنشاء السوق الأوربية المشتركة أثره الفعال فى زيادة التعامل الاقتصادى بين دول أوربا الغربية والولايات المتحدة كما كان للتطور الهائل فى وسائل الاتصال أثر كبير فى اظهار الأهمية القصوى للعلاقات العامة على المستوى الدولى . وقد ساعد ذلك على زيادة أنشطة وكالات العلاقات العامة الأمريكية فى المجال الدولى كما أدى فى نفس الوقت الى ظهور وكالات مماثلة فى أنحاء اخرى من العالم وان كان عددها ما يزال قليلا بالقياس الى عدد الوكالات الأمريكية (حوالى ألفى وكالة) كما أن حجمها ودائرة نشاطها لاتزال محدودة بالقياس الى ضخامة وكالات العلاقات العامة الامريكية وخاصة تلك التى تغطى بنشاطها المجال الدولى .

وكالات العلاقات العامه فى التسعينيات:

ويمكن القول ان الاوضاع التنظيمية للعلاقات العامة تعرضت لتغيرات كبيرة فى نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات فعلى مستوى البناء التنظيمى اتجهت هياكل ادارة العلاقات العامة نحو الهياكل ذات الحجم الصغير Down Sizing Mergers وذلك بسبب تقلص حجم ميزانيات العلاقات العامه فى هذه المنظمات وواكب ذلك الاعتماد بشكل كبير على الشركات الاستشارية ووكالات العلاقات العامه بالاضافة إلى ادارات العلاقات العامه الخاصه بالمنظمه[٢١].

فقد اظهرت الدراسة المسحية التى قامت بها جمعية العلاقات العامه للمستشارين الامريكيين والاكادميين أن حوالى ٧٥% من ادارات العلاقات العامه تلجأ إلى خدمة المستشار الخارجى وفى دراسة مسحية أخرى اجرتها

نفس الجمعية عام ١٩٩١ ان هناك ٣١% من مجموع ادارات العلاقات العامه قد زادت من استخدامها لخدمة المستشار الخارجى[٢٢].

ويوجـد فـى الولايات المتحدة وحدها ما يزيد عن ٢٠٠٠ شركة أو وكالـة علاقـات عامة وتتركز اغلب هذه الوكالات أو الشركات فى مدينتى نـيويورك وشيكاغو وتتميز هذه الشركات بان نشاطها يمتد خارج الولايات المـتحدة الامريكية فهناك أكثر من (٥٠٠) شركة من الشركات السابقة يتسع عملها ليشمل أكثر من (٥٥) دولة آخرى خارج الولايات المتحدة الامريكية .

وان كـان هذا هو الوضع فى الولايات المتحدة الامريكية فإن مدينة لندن يوجد بها أكثر من (٥٠٠) شركة أو وكالة علاقات عامه هذا بالاضافة إلى أكثر من (٧٠) مستشارا للنشر فى نفس المدينة[٢٣].

ولا يمكـن أن يمر الحديث بنا هنا دون أن نذكر أكبر عشر شركات للعلاقـات العامه فى العالم سواء من حيث الدخل السنوى أو من حيث حجم العمالة داخلها[٢٤]:

اسم الوكالة	الدخل السنوى	عدد العاملين
Shandwick	200 m$	2000
Hill & Knowlton	190 m$	1900
Burson – Marsteller	190 m$	2000
Ogilvy PR Group	62.3 m$	159
Omnicom P.R Network	61.8 m$	161
Edelman P.R Worldwide	45.9 m$	495
Fleishman – Hillard	45.8 m$	509
Ketchum P.R	42.3 m$	401
Mannig , Selvage & Lee	29.3 m$	303
Ruder Finn	25.2 m$	296

وهذه الشركات تأخذ الطابع الدولى لدرجة أن بعضها يمتلك أكثر من ١٠٠ مكتب منتشره فى العالم وتتركز بشكل أساسى بين الولايات المتحدة وأوربا[٢٥].

ومن الملاحظ أنه مع بداية الثمانينات حولت عديد من وكالات العلاقات العامة مسمياتها إلى شركات العلاقات العامة وهذا التغيير فى المسمى ليس تغييرا جزافياً بل يشير إلى زيادة التأكيد على خدمتى الاستشارية من ناحية والتخطيط الاستراتيجيى من ناحية أخرى حيث تراجعت خدمات النشر التى تنهض بها الوكالات الصحفية ووكالات النشر Puplicity Agencies ، كما أن هذا التحول فى التسمية يجعلها تأخذ شكلا مختلفاً أيضاً عن الوكالات الاعلانية وتجعلها أكثر قرباً من الشركات الاستشارية الادارية[٢٦].

العلاقات العامة الدولية للمملكة المتحدة :

لانستطيع ونحن نتحدث عن وكالات العلاقات العامة الدولية ، أن نغفل جهازا له من القوة والفاعلية ما يضعه فى مصاف هذه الوكالات الكبرى رغم اختلاف وظيفته ونظامه والأهداف التى يسعى الى تحقيقها عن وظيفة ونظام وأهداف هذه الوكالات . فالجهاز المركزى للاستعلامات Central Office of Information رغم كونه هيئة حكومية ، قد ساعد على توطيد مهنة العلاقات العامة فى بريطانيا وتوجيه أنشطتها خارج المملكة المتحدة .

أنشئ هذا الجهاز فى ابريل عام ١٩٤٦ لاعادة تنظيم العلاقات العامة فى بريطانيا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية[٢٧].

ويشرف الجهاز المركزى للاستعلامات C.O.I على ادارات العلاقات العامة فى الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية ، وينسق بينها ويقدم لها جميع الخدمات الفنية ، كما يشرف أيضا على الاعلام الخارجى

الــذى تــتولاه وزارات الخارجية والكومنولث والمستعمرات ، بالاضافة إلى هيئة التجارة الخارجية . كما تتعاون مع هذه الوزارات تحت اشراف الجهاز أيضــا هيــئة الاذاعــة البريطانية B.B.c ، والمجلس البريطانى British Council الذى أنشئ فى نوفمبر سنة ١٩٣٤ "لتعريف العالم الخارجى بحياة الشــعوب البريطانية وأفكارها ، ولزيادة تبادل المعرفة والفكر بين الشعوب البريطانية والشعوب الأخرى"(٢٨).

وينقســم الجهاز المركزى للاستعلامات الى ثلاث عشرة ادارة هى : ادارة الأفــلام، ادارة التليفزيون والجريدة السينمائية ، وادارة الاذاعة وادارة التصــوير، وادارة المطبوعات ، وادارة السياحة والانتاج ، وادارة الخدمات الصحفية الأجنبية ، وادارة المراجع ، وادارة المعارض وادارة الاعلانات ، وادارة الــبحوث، وادارة الشئون الاقليمية، فضلا عن وحدة الشئون الادارية. ويرأس كل ادارة من هذه الادارات مدير تعادل درجته درجة مدير العلاقات العامة فى الوزارات، كما يشرف على الجهاز وزير دولة يعاونه مراقبان(٢٩).

ويــتولى الجهاز انتاج عدد كبير من المطبوعات للتعريف بالمجتمع الــبريطانى والــتقدم الاقتصــادى والعلمــى والتكــنولوجى . وتصدر هذه المطــبوعات بلغــات مــتعددة لترسل الى بقاع العالم المختلفة . وتركز هذه المطــبوعات علــى ابراز صورة بريطانيا كدولة تجارية ذات ثقافة عظيمة وتقالــيد ديمقراطية راسخة ، وهو اتجاه جديد يرجع إلى عام ١٩٦٩ ، وكان الاتجاه القديم يؤكد على اظهار المملكة المتحدة كقوة دولية فى المقام الأول(٣٠).

والذى نريد أن نؤكده هنا هو أن الجهاز المركزى للاستعلامات يقوم بدور كبير فى ابراز صورة بريطانيا فى الخارج ، وتنشيط الحركة السياحية والــتجارية مما يؤدى إلى دعم الاقتصاد البريطانى . وهذا ما تفعله وكالات

العلاقات العامة الأمريكية ، وان كان هناك فارق أساسى بين النظامين فمرجعه الى اختلاف الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاعلامية فى البلدين . فبينما تميل التقاليد السياسية البريطانية الى الاتجاه المركزى نجد السياسة الامريكية على العكس من ذلك تتجه إلى اللا مركزية فى كثير من الأمور . وكذلك تختلف النظم الاعلامية وخاصة فى مجال الاذاعة والتليفزيون حيث تتولاهما فى النظام الأمريكى الشركات الأهلية بينما تشرف عليهما فى النظام البريطانى هيئة عامة لا تخضع لعامل الربح .

وبسبب هذه العوامل كان نمو المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة فى بريطانيا محدوداً ، حيث يتراوح حجم المكتب بين صاحبه ومساعد أو مساعدين له، أو ما يزيد قليلاً عن الثلاثين من الخبراء والمتخصصين فى المكاتب الكبرى[٣١]. وعلى الرغم من ذلك فان البحث الذى أجراه روى لفنجول Roy J. Leffingwell عن أجهزة العلاقات العامة والاعلام فى الحكومات والمؤسسات والشركات قد ساوى بين الولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا فى المرتبة الأولى بالنسبة للقطاعين الحكومى والخاص ، كما أشارت أبحاث مارستون John Marston الى تفوق مستوى العلاقات العامة والاعلام فى اوربا الغربية وبصفة خاصة بريطانيا حيث يحتل الجهاز المركزى للاستعلامات المقدمة فى النشاط الحكومى داخل البلاد وخارجها[٣٢].

العلاقات العامة الدولية لحكومة الولايات المتحدة

تقع مسئولية العلاقات العامة لحكومة الولايات المتحدة الامريكية فى المجال الدولى على عاتق وكالة الاستعلامات التى أنشئت عام ١٩٥٣ ، وتتلخص أهداف هذه الوكالة فى اقناع شعوب العالم بأن السياسة الأمريكية سوق تحقق آمالهم فى الحرية والتقدم والسلام ، بالاضافة الى تفسير السياسة

الخارجية ، والتصدى للدعاية المعادية ، وتقديم صورة دقيقة للثقافة الأمريكية والحياة فى أمريكا .

ويعمل بوكالة الاستعلامات الأمريكية حوالى عشرة آلاف من خارج الولايات المتحدة . وتقوم الوكالة بتقديم المعدات اللازمة لانشاء وسائل الاعلام وتدعيم شبكات الاتصال فى بعض الدول ، وكذلك اقامة المعارض الدولية . وتنقسم الوكالة الى خمس ادارات رئيسية : ادارة الارساليات والوفود الخارجية ، وادارة الصحافة والمطبوعات ، وادارة الافلام والخدمة التليفزيونية ، وادارة الخدمات الاعلامية ، وادارة الخدمة الاذاعية .

وتشرف ادارة الخدمات الاعلامية على المكتبات وقاعات القراءة فى أربع وثمانين دولة ، ويزيد عدد المجلدات التى تضمها عن مليونى مجلد أكثر من نصفها بغير اللغة الانجليزية ، وتعالج موضوعات علمية وفنية وتعليمية وادارية واقتصادية بالاضافة إلى الروايات والمعارف العامة . كما تقوم الوكالة بانشاء مراكز تعليم اللغة الانجليزية فى كثير من البلدان وخاصة دول أمريكا اللاتينية ، وكذلك تنظيم حلقات البحث حول الموضوعات الثقافية المختلفة وبرامج الشئون العامة .

وقد أنشأت الوكالة ثلاثة مراكز اقليمية فى المكسيك وبيروت ومانيلا لانتاج وتوزيع النشرات والمجلات والكتيبات فى انحاء العالم . وتطبع هذه المراكز سنويا ستة عشر مليونا من نسخ المجلات العشرين التى تصدرها بسبع وعشرين لغة وتوزعها على ثمان وثمانين دولة ، بالاضافة إلى عشرة ملايين نسخة فى الكتيبات التى تصدر بسبع وأربعين لغة وتوزع على مائة وتسع عشرة دولة(٣٣).

وتقوم الوكالة باعداد البيانات الصحفية وارسالها الى الصحف المحلية ومحطات الاذاعة والتليفزيون عن طريق مراكز الخدمة الاعلامية الموجودة

فــى معظــم الدول ، وتتناول هذه البيانات مقتطفات من خطب وتصريحات المســئولين الأمريكيين خاصة ما يتميز منها بأهميته العالمية ، بالاضافة إلى الموضـــوعات ذات الطـــابع الاقلــيمى والتى توجه لمناطق معينة كموضوع التحالف من اجل تقدم امريكا اللاتينية الذى وجهته الوكالة لأمريكا الجنوبية .

وتصدر ادارة الصحافة والمطبوعات بواشنطن أربع مجلات رئيسية بالاضافة الى المجلات الصادرة عن المراكز الاقليمية . وهذه المجلات هى : أمريكا بالصور America Illustrated وتنشر باللغتين الروسية والبولندية لتوزيعها فى الاتحاد السوفيتى وبولندا ، والحياة للشعوب العربية ، والمحور Topic للناطقين بالفرنسية والانجليزية فى بعض الدول الافريقية .

أما اذاعة صوت أمريكا The Voice of America فتبث ارسالها ثمانمائة ساعة اسبوعيا بخمس وثلاثين لغة . ويتضمن البرنامج بالاضافة الى الأخبار والشئون العامة بعض الموضوعات الترفيهية التى يختارها المستعون فى رسائلهم التى يبعثون بها الى البرنامج. كما تقوم الوكالة بتزويد مراكزها فــى الخـــارج بـــالأفلام التسجيلية والتليفزيونية التى توضح رغبة الولايات المتحدة فى السلام وسعيها الى تحقيق التقدم العلمى.

ومـــن أبرز هذه الافلام تلك التى تصور برامج الفضاء . وتقدم هذه الـــبرامج أيضا من خلال المعارض الدولية التى تنظمها الوكالة والمعارض المحلية الصغيرة التى تنفذ وتقدم عن طريق المراكز الاقليمية التابعة لها[٣٤].

والوكالة تعمل بالتنسيق الكامل مع سائر الأجهزة الدبلوماسية الدعائية والثقافـــية الأمريكية كفرق السلام والجامعات بغية تحقيق أهداف مرسومة . وهـــو مـــا يأخذه عليها السناتور :وليم فولبرايت" الذى يرى أن يكون عملها الأساســـى دعـــم التعاون الثقافى والفنى والعلمى الذى يرى أن يكون عملها الأساســـى دعم التعاون الثقافى والفنى والعلمى الخارجى ، كما يفعل الاتحاد

السوفيتى وانجلترا وفرنسا . وليس استخدام الثقافة والفن لتحقيق أهداف سياسية كثيراً ما تقتضى التورط فى ألوان من التجسس والحرب النفسية والتخريب الثقافى[٣٥]. ولا شك أن ذلك يتنافى مع المفاهيم الصحيحة للعلاقات العامة ، وكم من الجرائم ترتكب فى كثير من المجتمعات باسم هذه المهنة التى تنبذ الخداع والتضليل ، وتقوم أساسا على الوضوح والتنوير ، وتسعى إلى تحقيق التكيف الاجتماعى والتفاهم الانسانى وصولا إلى خير البشرية ورخائها ، وتحقيقاً للسلام القائم على العدل .

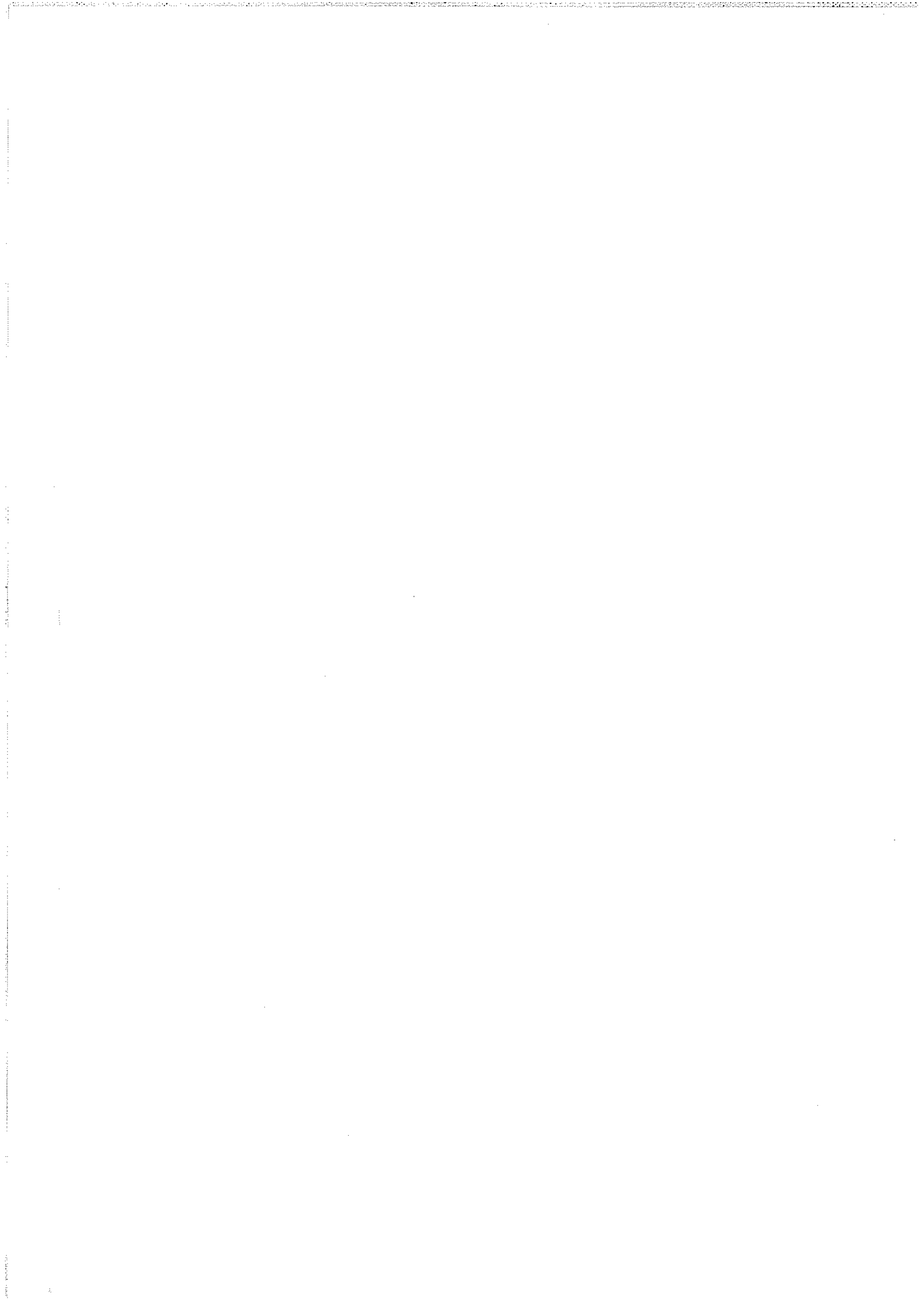
اليابان تدخل المجال الدولى :

انعكس التطور الاقتصادى السريع فى اليابان على نمو مهنة العلاقات العامة والاقبال على ممارستها . فقد استتبع تزايد الانتاج الصناعى ، ودخول اليابان مجال التجارة العالمية ، ظهور المكاتب الاستشارية للعلاقات العامة التى تزيد الآن عن الألف[٣٦]، بالاضافة الى قيام الوكالات الامريكية بافتتاح فروع لها فى المدن الكبرى باليابان . وقد ساعد على ازدهار المهنة باليابان بالاضافة الى النهضة الصناعية ، تزايد تأثير الرأى العام ، والامكانات الهائلة فى وسائل الاتصال ، وارتفاع نسبة المتعلمين الى حد كبير ، وأخيرا تزايد حركة التجارة بينها وبين الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد أدى تفاعل هذه العوامل الى تهيئة الأرض الخصبة لنمو مهنة العلاقات العامة بشكل سريع وفى وقت قصير بالنسبة لتطور المهنة فى الدول الأخرى . ففى عام ١٩٦١ انشأت وكالة Dentsu للاعلانات وكالة أخرى فرعية للعلاقات العامة باسم Dentsu Public Relations Center Ltd والمعروف أن وكالة Dentsu تأتى فى المرتبة الرابعة بين وكالات الاعلان الكبرى على المستوى العالمى[٣٧].

أما التنظيم العالمى الفريد فى وكالات العلاقات العامة فقد جاء نتيجة لاتفــاق مــا يقرب من خمسين مكتبا استشاريا مستقلا فى عام ١٩٥٩ على انشــاء شــركة تضــامنية دولــية للعلاقات العامة تحت اسم الشركة الدولية للعلاقات العامة International Public Relations Co. Ltd وقد زادت أنشــطة هــذه الشركة عن مليونى دولار فى الأعوام التالية ، لأن الشركات الصناعية الرئيسية فى اليابان تفضل استخدام وكالات العلاقات العامة اليابانية فى أنشتها الدولية .

وقد أدى ذلك بالشركة الدولية للعلاقات العامة الى اتخاذ الترتيبات مع بعــض المكاتــب الاستشــارية والوكالات الأجنبية فى أنحاء العالم المختلفة لانشــاء تجمع أكبر عرف باسم شركة ديلاوير Delaware Corporation وقــد تــم ذلــك فى عام ١٩٦٧. واشتركت فى التجمع الجديد ما يقرب من خمســين وكالة، أعلن القائمون على أمرها أن ذلك التجمع سوف يتغلب على نواحــى القصور والصعوبات التى تواجه العمل الدولى وسوف يسمح بتقديم خدمــات العلاقات العامة بصورة أفضل . وتضمن الوكالة الجديدة لفروعها حقوقهــم الكاملــة فــى أرباح عملياتهم مع تأكيد الرقابة والسيطرة الادارية للرئاسة المركزية الموجودة فى طوكيو[٣٨].



الفصل الرابع

إدارة اتصالات الأزمة

يتناول هذا الفصل ما يلى :

- تعريف الأزمة، وخصائصها.
- تصنيف الأزمات.
- أنواع الأزمات.
- مراحل إدارة الأزمة.
- كتابة خطة إدارة الأزمة.
- استراتيجيات اتصالات الأزمة.
- إعلام الأزمة.
- محددات فعالية اتصالات الأزمة.
- قواعد عامة لاتصالات الأزمة.
- دراسة حالات (أجنبية وعربية).

د./ كريمان فريد

الفصل الثالث
إدارة الصورة الذهنية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة

يتناول هذا الفصل ما يلى :

- ماهية الصورة الذهنية للمنظمة.
- سمات الصورة الذهنية للمنظمة.
- الصورة الذهنية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة.
- عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة.
- عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة.
- دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة.
- العوامل المؤثرة على تشكيل الصورة الذهنية.
- مكونات الصورة الذهنية للمنظمة

د./ كريمان فريد

الفصل الثالث
إدارة الصورة الذهنية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة

تعد عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة Corporate Image Management عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، لذا يحظى هذا الموضوع بعناية كبرى من الباحثين والإداريين بدأ من السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، وتزايد هذا الاهتمام مع بدايات القرن الحادي والعشرون، حيث تتطلب الطبيعة التنافسية المعقدة لعالم الأعمال الاهتمام بهذا الموضوع في قطاعات المجتمع المختلفة.

وتشكل اتصالات المنظمة عنصراً يضمن تنفيذ الاستراتيجية الإدارية في أية منظمة من خلال الأنشطة الاتصالية التي تستهدف بناء أو تعديل أو المحافظة على الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها، ومن جانب آخر تساهم في تطوير استراتيجيات إدارة المنظمة للتغلب على أية تأثيرات سلبية تطرأ على صورة المنظمة إذا ما تعرضت المنظمة لأزمة ما[1].

وعملية بناء أو تعديل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، ومتعددة القوى، وتتطلب بذل جهود اتصالية عديدة من العاملين في مجال الاتصال عموماً، وفي مجالات العلاقات العامة والتسويق بوجه خاص حيث يعملون على معالجة المعلومات الخاصة بالمنظمة Information Processing لإضفاء المعاني التي يمكنها التأثير على اتجاهات الجماهير بشكل إيجابي نحو المنظمة. وإذا كان المسوقون يهتمون بتأثير "**صورة العلامة التجارية**"

على زيادة المبيعات، فإن العاملين في مجال العلاقات العامة يسوقون صورة المنظمة ككل من خلال العمل على الإجابة على ثلاث تساؤلات هامة هي:

- كيفية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة؟
- كيفية استقبال الجمهور للمعلومات التي تشكل صورة المنظمة؟
- كيف تؤثر ثقافة المجتمع على إدراك الجمهور لملامح الصورة الذهنية للمنظمة[٢]؟

لذا ستعرض في هذا الفصل لمفهوم الصورة الذهنية وعلاقته بالإدارة الاستراتيجية للمنظمة، والعوامل المؤثرة فيه، ودور العلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية للمنظمة، والمزايا التي تحققها للمنظمة.

أولاً: ماهية الصورة الذهنية للمنظمة:

يعرف "هارولد ماركس" Harold H. Marquis الصورة الذهنية للمنظمة Corporate Image بأنها "هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي "انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة[٣].

ويقدم "كيرزنر" Harold Kerzner تعريفه للصورة الذهنية للمنظمة بقوله: "هي انطباعات ذاتية في عقول الأفراد لها أبعادها ومظاهرها المتعددة، ولذا فهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتميز بالمرونة والديناميكية، وتتغير بتأثير عوامل متعددة من وقت إلى آخر[٤].

ويعرف "Games Gray" الصورة الذهنية للمنظمة بأنها "الانطباعات والمدركات الكلية للجماهير المتعددة للمنظمة تجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية تجاهها[٥].

ويشير د/ علي عجوة إلى ان "الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء منظمة ما، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة أو غير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم[٦].

سمات الصورة الذهنية للمنظمة:

- الصورة الذهنية للمنظمة هي انطباعات عقلية ذاتية تتكون في أذهان الأفراد أو الجماعات، وتشكل اتجاهاتهم ومواقفهم وإحكامهم تجاه المنظمة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تتسم بالديناميكية، والقابلية للتغيير، والتفاعل المستمر مع المتغيرات الذاتية للأفراد، أو تلك الخاصة بالمنظمة نفسها، أو بالمنظمات المنافسة لها، كما تتفاعل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة.
- الصورة الذهنية للمنظمة تمثل تقديماً عقلياً لكل ما يتعلق بالمنظمة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئياً لبعض عناصر المنظمة (صورة الإدارة، أو صورة العلامة التجارية أو صورة المنتجات) أو تقديماً للعناصر الكلية للمنظمة بكل مكوناتها وأبعادها.
- الصورة الذهنية للمنظمة مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة (أياً كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.

- الصورة الذهنية للمنظمة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى الجمهور، وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية.

العلاقة بين شخصية المنظمة، وهويتها، وصورتها الذهنية(٧):

اهتمت أدبيات العلاقات العامة بتحديد الروابط بين عدة مفاهيم ذات علاقة وثيقة بمفهوم الصورة الذهنية وهي:

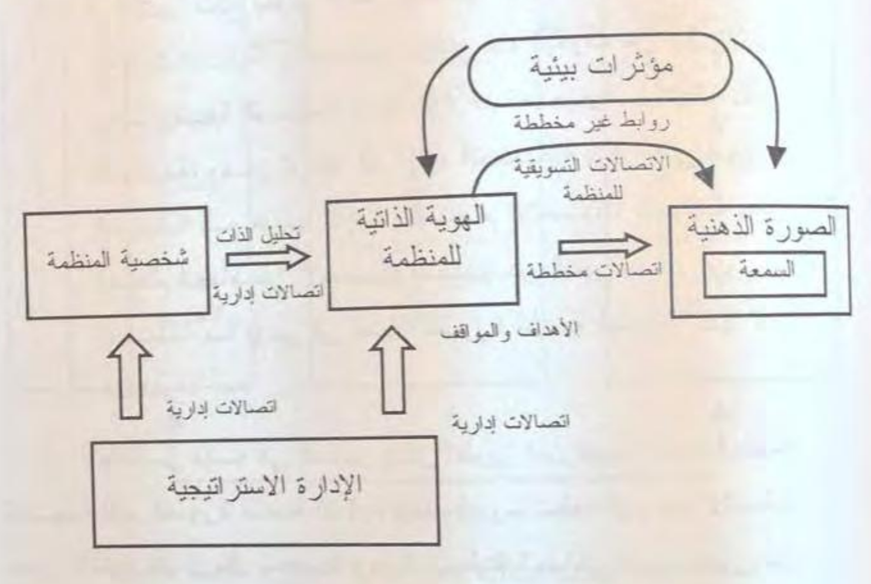
- شخصية المنظمة Corporate Personality.
- هوية المنظمة Corporate Identity.
- سمعة المنظمة Corporate Reputation.
- صورة المنظمة Corporate Image.

وقد شرح Balmer هذه المفاهيم، مقدماً تعريفات إجرائية لها على النحو الموضح بالجدول التالي(٨):

المفهوم	أسئلة ترجمة	تفسيرات إجرائية للمفهوم
هوية المنظمة	ماذا نحن؟	طبيعة عمل المنظمة، أسواقها، أداءها، استراتيجياتها، تاريخها
شخصية المنظمة	من نحن؟	الثقافة التنظيمية المهيمنة على كل إدارات المنظمة، وتعاملات العاملين بها بعضهم البعض.
سمعة المنظمة	ما هي الصفات المنسوبة للمنظمة؟	ما الانطباعات الثابتة عن المنظمة لدى الأفراد، الجماعات أو الرأي العام
الصورة الذهنية للمنظمة	ماهي الانطباعات الحالية للجمهور عن المنظمة؟	ما المدركات العقلية الحالية عن المنظمة لدى الأفراد، الجماعات، أو الرأي العام

الصورة الذهنية ، والإدارة الاستراتيجية للمنظمة:

يثبت الباحثان Markwich & Fill وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية الناجحة للمنظمة، وبين إدارة صورتها الذهنية، بل أنهما يؤكدان إمكانية إحداث تنمية للمنظمة وتطوير لأدائها بالاستفادة من نتائج بحوث الصور الذهنية للمنظمة، وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي[٩]:



شكل رقم (١)

المكونات الرئيسية لعملية بناء هوية المنظمة وصورتها الذهنية (CIMP) والروابط والأشكال الحاكمة لاتصالات المنظمة

ويتضح من الشكل السابق أنه عندما تتخذ إدارة المنظمة قراراتها الاستراتيجية فإن ذلك يعني حدوث تأثيرات متبادلة بين الإدارة الاستراتيجية والصورة الذهنية تتخذ أحد المسارين التاليين:

١- التأثير على أنشطة تنمية المنظمة، وهو ما يستتبع التأثير على شخصية المنظمة، وهويتها الذاتية بشكل إيجابي، وتنقل هذه الأنشطة التنموية من خلال الاتصالات المخططة للمنظمة إلى الجماهير بما يؤدي إلى تطوير وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها.

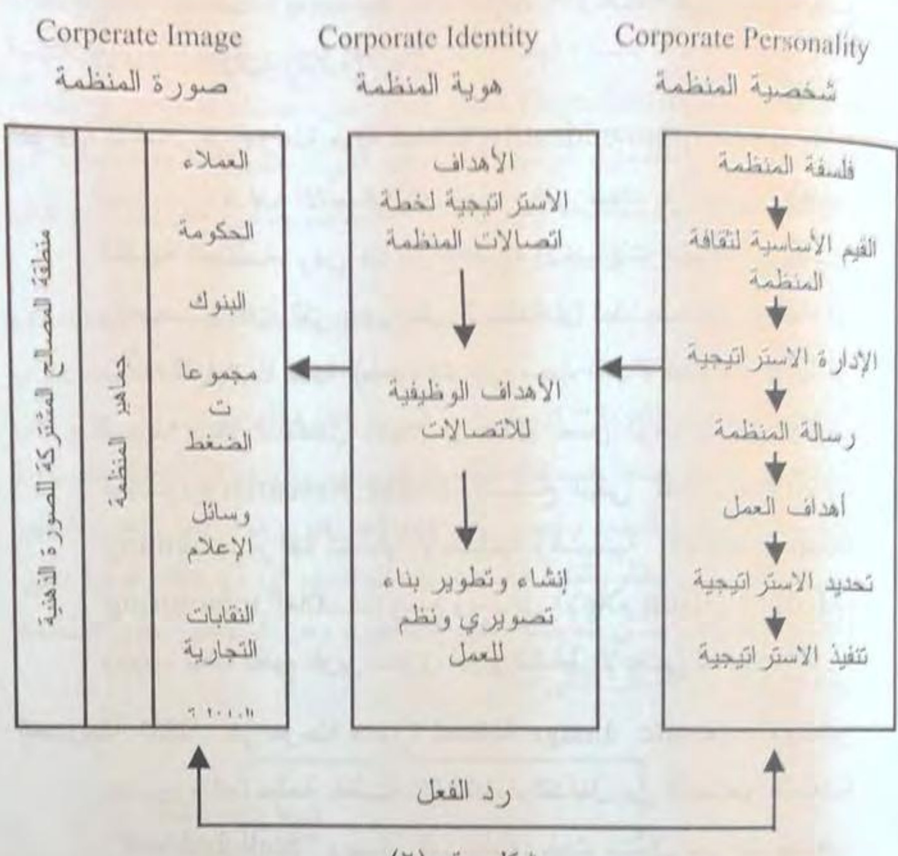
٢- أن تكشف نتائج بحوث الصورة الذهنية الحالية للمنظمة عن وجود جوانب سلبية، وتستخدم نتائج هذه البحوث من قبل الإدارة الاستراتيجية للمنظمة لاتخاذ قرارات تصحيحية، تستهدف تغيير المنظمة، ومن ثم تلك القرارات التصحيحية تؤثر على شخصية المنظمة ثم هويتها الذاتية وباستخدام الاتصالات التسويقية يمكن إعلام الجماهير الأساسية للمنظمة عن التغيرات التي تقوم بها المنظمة مما يؤدي إلى تعديل الصورة الذهنية المتكونة عنها لدى الجماهير.

وبالتالي فإنه في الحالتين يمكن تطوير استراتيجية إدارة المنظمة كنتيجة لفهم الصورة الذهنية الحالية للمنظمة، وما تحققه الروابط الاتصالية من تأثير على نقل شخصية وهوية المنظمة للجماهير الذي يعدلون من الصورة الذهنية للمنظمة[١٠].

عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة

The corporate management process:

وضع الباحثان Shett & Abratt نموذجاً تطبيقياً عام ١٩٨٩ يوضح مراحل عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي[١١]:



شكل رقم (٢)

نموذج Chett & Abratt لعملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة

* **يرى Shee & Abratt أن الصورة الذهنية للمنظمة تتكون خلال ٣ مراحل أساسية هي(١٢):**

المرحلة الأولى: هي مرحلة تشكيل شخصية المنظمة Corporate personality وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة Corporate philosophy والتي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، والتي تشكل بدورها ثقافة المنظمة "Corporate culture"، والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة. طالما أن

رسالة المنظمة "Corperate mission" واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية (الكلية) للعمل.

المرحلة الثانية: هي مرحلة هوية المنظمة Corporate identity هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، والتي تتحدد بناء على الأهداف الكلية للمنظمة، ومن هنا تبزغ فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا والموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها، أي ماذا تقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها؟ كيف يتم قولها أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل: بحوث الصورة Image Research، المسح البيئي Environmental scanning، مراقبة للقضايا الاجتماعية والسياسية Socio-political monitoring العلاقات مع وسائل الإعلام Media Liaison، ويجب أيضاً تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمنظمة.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة صورة المنظمة Corporate Image وتعتبر صورة المنظمة نقطة للإلتقاء والتداخل بين الجماهير المتعددة "Stakeholders" وبين المنظمة. حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة كما هو موضح بالنموذج.

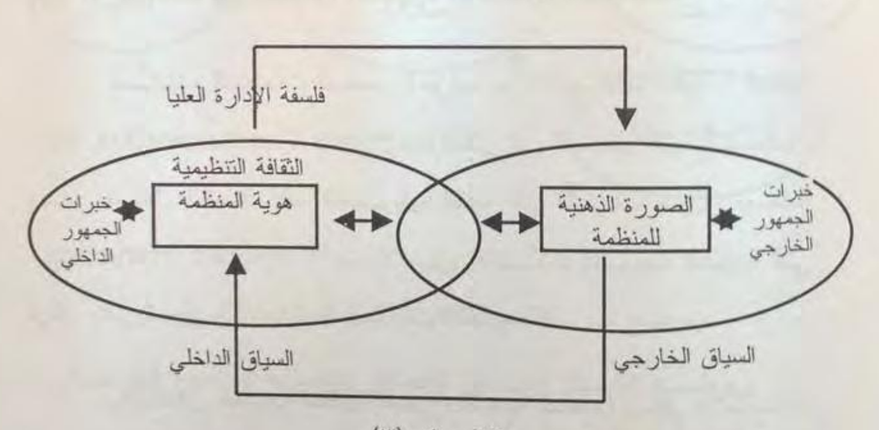
عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة

Corporate Image Formation Process:

عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة إنهيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية، وعلاقتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية لأعضائها.

وتوجه استراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المنظمة فمن خلال ما تنقله لهم عن فلسفة العمل، تشكل الثقافة التنظيمية Organizational Culture التي تحكم عمل أعضاء المنظمة من ناحية، كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمنظمة (موردين ـ مستهلكين ـ موزعين)، والتي تؤثر على صورة المنظمة الذهنية لديهم.

وينقل جهاز العلاقات العامة رسائل اتصالية تحمل معلومات عن المنظمة، فلسفتها، أعمالها، هذه المعلومات تتضمن السياق الرمزي "Symbolic Content" الذي يعكس الهوية الذاتية للمنظمة، والتي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبلة لتلك المعلومات، وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة لديهم، وتصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نظام وثقافة العمل داخل المنظمة، أي أن هناك عملية تأثير وتأثر متبادل من المنظمة على الجماهير، ومن الجماهير على المنظمة ويتضح ذلك من الشكل التالي(١٣):



شكل رقم (٣)
نموذج للعلاقة بين فلسفة وثقافة المنظمة وصورتها الذهنية

يفسر الشكل السابق العلاقة بين فلسفة المنظمة وثقافتها التنظيمية، وبين صورتها الذهنية لدى جماهيرها، وتوضح لنا كيف يفسر الآخرون ماهية المنظمة؟ وماذا تفعل؟

فــرؤية قــيادة المنظمة يتم تفسيرها للعاملين بها من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة معهم، وبالتالي تؤثر علىرؤيتهم للمنظمة، وهم من جانب آخر يعكسون الأفكار والآراء التي تشكل ثقافة المنظمة في تعاملاتهم الرسمية وغــير الرســمية مــع الجماهــير الخارجية لها الذين يكونون من خبراتهم الشخصــية المباشــرة فــي تعاملهم مع المنظمة صورة جزئية لها، وتساهم الرســائل الاتصالية الصادرة عن المنظمة مصدراً آخر لانطباعات الجماهير عــن المــنظمة حيث تحمل إعلانات المنظمة، والقصص والبيانات الخبرية هويــة المــنظمة، وتســاهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير، ثم تعود ردود أفعال الجماهير لتؤثر على رؤية إدارة المنظمة من جديد في عملية تأثير وتأثر متبادل[١٤].

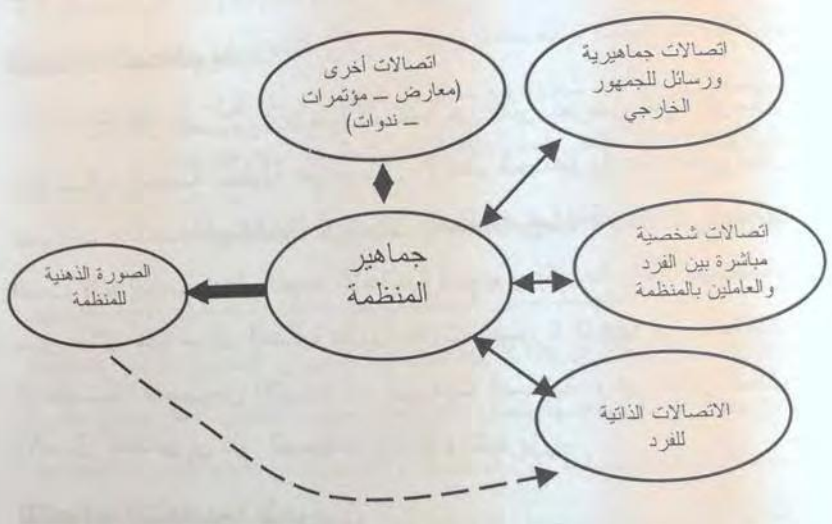
دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة:

تســتخدم المنظمات المعاصرة مزيجاً من الاتصالات الكلية Total corporate Communication Mix للتأثير في الجماهير الهامة للمنظمة، وهــي تمــثل الاتصــالات التســويقية الكلية التي تستهدف تسويق المنظمة "Corporate Marketing" بــدلاً مــن الاتصالات التسويقية التقليدية التي تركز على تسويق المنتجات أو العلامات التجارية لها.

وتــتحقق عملــية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة وخلق الانطباعات العقلــية عــنها من خلال الاتصالات بمستوياتها المختلفة (بين الفرد وذاته، والاتصــالات المواجهة بين الفرد والآخرين، والاتصالات الجماهيرية) حيث تــتحول المعلومات المنقولة عن المنظمة من مصادر الاتصالات المختلفة في

ذاكـــرة الفـــرد إلى شبكة من المعاني Network of Meaning التي تشكل الانطباعات العامة الكلية للفرد حول الهوية الذاتية للمنظمة[١٥].

وتؤثـــر اتصـــالات المـــنظمة بكل ما تشتمل عليه من رموز لغوية (رســائل مكــتوبة) أو بصرية (صور، رسوم) على عقل ووجدان الجمهور المتلقـــي لرسائل المنظمة مما يؤدي إلى تحول المدركات العقلية الخاصة به إلى صورة ذهنية عن المنظمة ناتجة عن تفاعل مصادر اتصالية عديدة على النحو التالي[١٦]:



شكل رقم (٤)

ويوضح دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية

ويوضـــح الشـــكل الســـابق المصادر الاتصالية المتعددة التي تشكل الصورة الذهنية للمنظمة وهي[١٧]:

الاتصالات الشخصية المباشرة:

تســـاهم الاتصـــالات الشخصـــية المباشـــرة التي تتم بين الجمهور والعامليـــن بالشـــركة أثناء التعاملات اليومية بينهما في خلق انطباعات لدى

الجمهور نتيجة الخبرة والتجربة المباشرة، حيث يعكس الموظفون أثناء تعاملاتهم داخل وخارج المنظمة صورة ذهنية عنها، ويؤثرون على كيفية إدراك الجمهور لها، فهم ينقلون فلسفة المنظمة وسياساتها في اتصالاتهم الشخصية الرسمية وغير الرسمية، وهم بتفاعلهم مع المجموعات الخارجية في المجتمع يوسعون من نطاق هذه الاتصالات الشخصية وتأثيرها وقد كشفت نظريات الإقناع عن قوة تأثير الاتصالات الشخصية في عملية نقل الصورة الذهنية للمنظمة على نطاق واسع.

الاتصالات الجماهيرية:

تتشكل الصورة الذهنية للمنظمة من تأثير تعرض الفرد للرسائل الاتصالية للمنظمة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، سواء في شكل حملات إعلامية منظمة، أو رسائل اتصالية منفصلة، وهي في إجمالها اتصالات إقناعية تحقق التغذية الإعلامية للجمهور بكل ما يتعلق بالمنظمة، من خلال عدة أشكال اتصالية مثل: إعلانات الصورة الذهنية أو الإعلانات الإعلامية، القصص الإخبارية، البيانات الصحفية، وغيرها من أشكال الاتصال الجماهيري عبر الصحف، الإذاعة والتليفزيون.

الاتصالات التنظيمية الأخرى:

تنظم العلاقات العامة عدة أشكال اتصالية أخرى بهدف خلق انطباعات إيجابية عن المنظمة لدى جماهيرها، وتؤثر هذه الاتصالات المتنوعة بقوة في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة مثل:

- المعارض. - الندوات.
- الكتيبات. - دليل المنظمة.
- الزيارات. - المؤتمرات. - المطويات. - مجلة المنظمة.
- المهرجانات الثقافية والرياضية. - الحفلات. - النشرات. - التقارير المالية

هذه المصادر الاتصالية المتعددة تؤثر في معالم الصورة الذهنية للمنظمة لدى الأفراد، وإن كانت هذه المعالم تختلف من فرد لآخر باختلاف قدرة الفرد على امتصاص وتفسير ملامح هذه الصورة، واختلاف تجاربه المباشرة وغير المباشرة مع المنظمة.

فقد يحمل الفرد صورة ذهنية إيجابية للمنظمة من خلال أحاديثه مع أصدقائه، أو من خلال خبرته الشخصية المباشرة من تعاملاته مع موظفي المنظمة، وفي وقت آخر قد تُظهر وسائل الإعلام صورة غير محابية عن المنظمة فيما تنشره الصحف أو يعرض في التليفزيون، وربما يتعرض بعد ذلك لخبرة غير سعيدة مع منتجات المنظمة ربما تقوده إلى تكوين صورة ذهنية سلبية تماماً تلغي انطباعاته الإيجابية السابقة عن المنظمة.

العوامل المؤثرة على تشكيل الصورة الذهنية:

أشار العديد من الباحثين في مجال الاتصال والاجتماع منهم Kazoleas, Kim & Moffit Garbert إلى أن الصورة الذهنية للمنظمة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمنظمة نفسها، والبعض الآخر يتعلق بالفرد المستقبل للمعلومات عن المنظمة، وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، **ويمكن إجمال العناصر التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة فيما يلي**(١٨):

أولاً: عوامل شخصية:

- السمات الذاتية للشخصية المستقبل للمعلومات (التعليم – الثقافة – القيم...).
- الاتصالات الذاتية للفرد، وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتكوين ملامح الصورة الذهنية.
- درجة دافعية الفرد، واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

: عوامل اجتماعية:

- تأثير الجماعات الأولية (الأسرة والأصدقاء) على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة.
- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير (الإقناع على مرحلتين).
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، والقيم السائدة فيه.

: عوامل تنظيمية:

- استراتيجية إدارة المنظمة التي تعكس فلسفة وثقافة المنظمة.
- الأعمال الحقيقية للمنظمة نفسها، وسياساتها، ومنتجاتها.
- شبكة الاتصالات الكلية للمنظمة، وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة مع جماهيرها.
- الرسائل الاتصالية عن المنظمة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية.
- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.
- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

اً: عوامل إعلامية:

- الجهود الإعلامية للشركات المنافسة، وتأثيرها على صورة المنظمة.
- التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمنظمة في وسائل الإعلام الجماهيرية ومدى سلبيتها أو إيجابيتها (المسئولية الاجتماعية للصحافة).
- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام الجماهيرية لأخبار المنظمة.

مكونات الصورة الذهنية للمنظمة:

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمنشأة من عناصر متعددة تندمج لتشكل الصورة الذهنية الكلية للمنشأة وهذه العناصر هي[١٩]:

١- صورة العلامة التجارية Brand Image وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة إيجابية عن المنظمة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.

٢- صورة منتجات/ خدمات المنظمة Products/ Services Image تعتبر صورة منتجات المنظمة من العناصر المكونة للصورة الكلية لها. فمنتجات أية منظمة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها، ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المنظمة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى الجماهير.

٣- صورة إدارة المنظمة (فلسفة المنظمة) Management Image إدارة المنشأة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي منظمة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية Organizational culture التي توجه أداء وعمل إدارات المنظمة المتعددة من ناحية، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المنظمة ورسائلها إلى الجماهير، وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

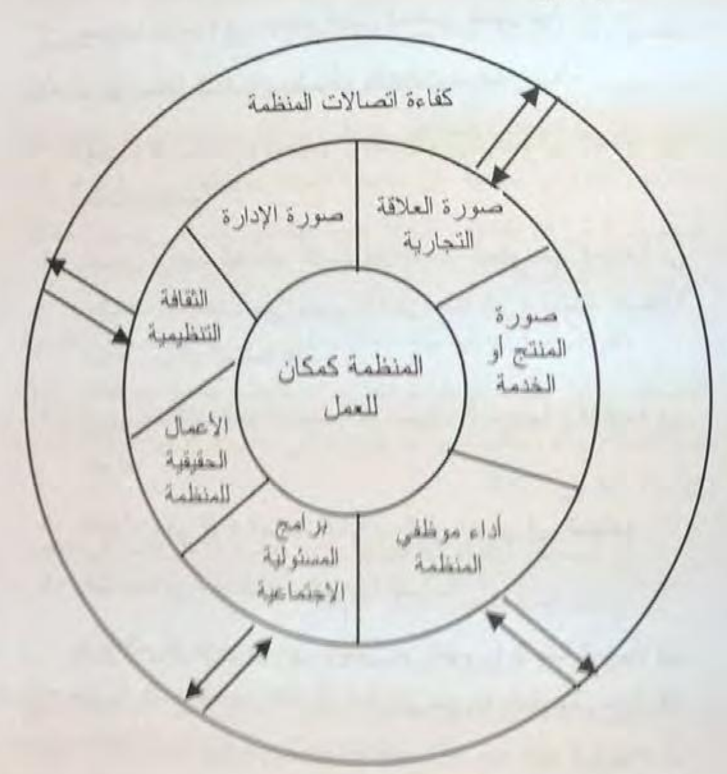
٤- برامج المسئولية الاجتماعية للمنشأة Coporate Social Reponsibility programs وهي تجسد الأعمال الفعلية للمنظمة وسياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل وجماهير المنظمة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال، أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمنظمة ماذا تفعل المنظمة؟ لذا تعتبر البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة في برامجها للمسئولية الاجتماعية عاملا مؤثرا في التأثير في عواطف الجماهير نحوها وكسب ثقتهم وتأييدهم سواء ما يختص بها بالعاملين أو الجماهير الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة وبذلك هي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

٥- صورة المنظمة كمكان للعمل Corporate Image تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين، وخدمات اجتماعية وصحية وحوافز وأجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.

٦- أداء موظفي المنظمة Employees Image تتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم، وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة بهم مما يعطي انطباعاً إيجابياً نحوها.

٧- كفاءة اتصالات المنظمة Corporate Effective communications تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة

مع جماهيرها الداخلية والخارجية، وما تنقله المنظمة في رسائلها للجمهور، في تكامل اتصالات المنظمة وتوضيح هويتها، وفلسفتها للجماهير.



شكل رقم (٥)
يوضح مكونات الصورة الذهنية الكلية للمنظمة

مزايا الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة:

الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة لها فوائد متعددة هي:

١- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.

٢- تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

٣- إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع[٢٠].

٤- تنمي استعداد الجماهير لتريث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين عليه شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المنظمة فيها.

٥- تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.

٦- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.

٧- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة[٢١].

وقد أثمرت نتائج دراستين حديثتين عن الصورة الذهنية للمنشأة إلى نتائج هامة، فقد أشارت نتائج الدراسة التي قام بها يافكلوفيش حيث قام بإجراء مقابلات مع عينة من رؤساء الشركات الأمريكية الكبرى، ومديري البحوث والإدارات المالية إلى أنه من الفوائد الطيبة للصورة الذهنية المحابية للمنشأة القدرة على جذب أفضل العناصر للعمل بها، وتزايد قدرتها على اجتذاب مساهمين جدد. كما أشارت إلى أن الشركات التي تتمتع بصورة ذهنية طيبة تتمتع بتأييد المجتمعات المحلية لها فقد أشارت إجابات (٦٥%) من العينة بأن تلك الشركات تحظى بالتأييد والتشجيع لمواقفها تجاه مجتمعاتها عندما طلب منهم إجابات محددة على مواقف مفترضة في المستقبل[٢٢].

كما تشير نتائج الدراسات التي أجريت عن الصورة الذهنية للمنظمات إلى أهمية جهود العلاقات العامة في هذا الشأن فقد أظهر بحث ميداني قامت به شركة "دلتا" الأمريكية على عينة من عملائها من الجماهير الداخلية والخارجية إجمالي مفرداتها ١٣٨ مفردة (١٠٨ من الجمهور الخارجي، ٣٠ من الجمهور الداخلي) أن الصورة الذهنية للمنظمة لها تأثير كبير على اتجاهات الجماهير نحوها وأن الأفراد يعكسون مدركاتهم عن المنظمة وصورتها الذهنية على منتجات الشركة عند اتخاذ قرار الشراء. كما أشارت إلى أن الصورة الذهنية الطيبة لها تأثير هام على شعور العاملين بالرضا عن المنظمة[٢٣].

وفي دراسة تحليلية سنة ٢٠٠١م حول إدارة برامج الصورة الذهنية للمنظمات في جنوب أفريقيا تم فيها إجراء مقابلات متعمقة مع ممثلي عشر منظمات قاموا بتنفيذ تغييرات جوهرية في صورهم الذهنية، كشفت نتائج الدراسة عما يلي[٢٣]:

- أن الصورة الذهنية للمنظمة لها أهميتها الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.
- الصورة الذهنية للمنظمة تعكس نتائج تفاعلات الجماهير مع المنظمة، لذا فإن تجاهلها يعرض المنظمة للخطر. وأنه من المهم القياس المتواصل للمدركات المتحققة من الصورة الذهنية، واستثمار النتائج الإيجابية المتحققة عنها.
- الصورة الذهنية للمنظمة تتطلب تنفيذ استراتيجية للاتصالات المتناسقة ذات اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها حتى تعمل على ترجمة استراتيجية المنظمة ورسالتها، والتأكيد على ضرورة الالتحام والتناغم في الجهود الاتصالية للمنظمة، وعدم حدوث أي تنافر بين مصادر المعلومات المختلفة.

- أن عملية تصميم وإدارة الصورة الذهنية للمنظمة ليست حدثاً بل عملية اتصالية مستمرة، تتطلب خطة بنائية لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، لذا ينبغي الحرص على استمرارية الجمهور الاتصالية للمنظمة وعدم توقفها.

تخطيط وتنفيذ برامج الصورة الذهنية للمنظمة(٢٤):

يشير د/ علي عجوة إلى أن تخطيط وتنفيذ برامج الصورة الذهنية للمنظمة يتطلب ما يلي:

١- جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالمنظمة (ماضيها، وحاضرها) من خلال:

- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد صورة المنظمة في الماضي والعوامل المؤدية إلى تكوين الصورة الحالية.
- نظره متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية للمنشأة بمكوناتها وعناصرها المختلفة: (المنتج أو الخدمة، الإدارة، أداء العاملين، المنشأة كمكان للعمل كفاءة الاتصالات) برامج المسئولية الاجتماعية للمجتمع.
- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمنشأة لدراسة العوامل البيئية والمجتمعية السائدة والمؤثرة على صورة المنشأة حالياً: (عوامل اقتصادية ـ سياسية ـ اجتماعية ـ تنافسية ـ تكنولوجية).
- نظرة طويلة إلى الأمام حتى يمكن تحديد ملامح الصورة التي ترغب المنظمة في تكوينها والتي تصلح لتقديمها للجماهير في السنوات القادمة ونوعية الصور الجزئية المساندة لها وذلك لوضع استراتيجية طويلة المدى لبرنامج الصورة مع تحديد الرسائل والوسائل

المستخدمة ودرجة التكرار للوسائل في كل مرحلة وبوجه عام فإن التخطيط للصورة الذهنية ـ يجب أن يجيب على عدة تساؤلات بدقة كاملة حتى يحقق الهدف منه، **وهي:**

من نحن؟ ماذا نريد؟ وماذا نتميز عن غيرنا وعلى أي نحو نريد أن يرانا ويفكر فيها الآخرون.

٢- تحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية للمنظمة:

يبدأ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمنظمة بمرحلة هامة أساسية وهي بحوث الصورة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة ملامح الصورة الحالية للمنظمة كما يراها الجمهور حيث توفر البحوث البيانات التي توضح نوع الصورة الحالية للمنظمة هل هي سلبية أم إيجابية ونسبة نقاط الضعف (السلبية) ونسبة نقاط القوة (الإيجابية) وما هي الأسباب المؤدية إلى الصورة الحالية والدوافع التي تحكمها وذلك من ثلاث جوانب.

(أ) مدى معرفة الجمهور بالمنظمة.

(ب) درجة الشعور الطيب نحوها وأسبابه.

(ج) مدى فهم الجمهور للصفات التي تميزها.

وضع قائمة شاملة لنقاط الضعف (السلبيات) ونقاط القوة (الإيجابيات) في الصورة الحالية للمنظمة للاسترشاد بها عند وضع التخطيط الفعلي للصورة المرغوبة مع التأكيد على أن تشمل هذه القائمة كل مكونات الصورة الكلية للمنظمة وهي:

- صورة الخدمة أو المنتج.
- صورة إدارة المنظمة.
- صورة المنظمة كمكان للعمل.

- أداء العاملين بالمنظمة.
- كفاءة اتصالات المنظمة.
- البرامج الاجتماعية للمنظمة.

عرض تقرير شامل على الإدارة العليا يتضمن ما أشارت إليه نتائج البحوث من نقاط الضعف في صورة المنشأة لدى الجماهير ومقترحات عملية محددة تقدمها إدارة العلاقات العامة تتضمن الإجراءات التي ينبغي القيام بها لتعديل جوانب الضعف وإزالة أسبابها كرأي استشاري وأخذ موافقة الإدارة على كل هذه الإجراءات المقترحة.

أما الإيجابيات فيتم مناقشتها واختيار أبرزها لتحديد معالم الصورة المرغوبة على أن يراجع المسئولون عن جهاز العلاقات العامة جهود وبرامج العلاقات العامة السابقة لاكتشاف أية نواحي قصور أو فشل في التعبير عن المنظمة وكيفية تقديمهم لها إلى الجماهير.

٣- وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المنظمة أن تكونها لنفسها لدى الجماهير:

تستلزم هذه المرحلة مراجعة الجوانب الإيجابية (نقاط القوة) التي أشارت إليها نتائج الفحص والدراسة الشاملة لتاريخ المنظمة والواقع الحالي لها وهذا يتضمن مكوناتها الفعلية كمنظمة من ناحية إلى جانب الظروف المحيطة في المجتمع ونشاط المنظمات المماثلة وذلك على النحو التالي:

تحديد ماهية المنظمة:

(أ) التعريف بها – جهودها وأعمالها الحقيقية – سياستها أنشطتها – أهدافها – فلسفتها – دورها في المجتمع.

(ب) يتم تحديد الهدف الأساسي لبرنامج الصورة – بناء صورة للمنظمة أو تعديل أو تغيير الصورة الحالية.

(ج) المزايا التي تنفرد بها المنظمة دون غيرها.

(د) ما هي الفلسفة التي ترغب المنظمة في تقديمها من خلالها إلى الجمهور؟ ما هي الطريقة التي نود أن يفكر فينا الآخرون؟

(ه) يتم تحديد الصورة المرغوبة الرئيسية التي تقدم المنظمة نفسها للجمهور من خلالها ومجموعة الصورة الجزئية المساندة لها (الصورة المستقبلية).

(و) يتم وضع تخطيط مكتوب للحملة الإعلانية التي ستقوم بها المنظمة لتقديم صورتها المرغوبة إلى الجمهور وذلك بعد مراجعة عدة متغيرات:

- المتغيرات البيئية (سياسية – اقتصادية – اجتماعية تنافسية – تكنولوجية).
- دراسة فئات الجمهور المستهدف.
- دراسة الوسائل الاتصالية المتاحة.
- دراسة الرسائل الإعلامية الأخرى المتاحة.

٤- تنفيذ البرنامج الإعلامي:

بعد خطوة جمع البيانات الضرورية وتحليلها وصولاً إلى نقاط الضعف والقوة ثم خطوة تحديد الأهداف الاتصالية تأتي خطوة تحديد المكونات الأساسية للعملية الاتصالية وهي (المرسل – قنوات الاتصال – الرسائل – الوسائل) تشتمل هذه الخطوة على عدة مراحل.

ومعظم المنظمات لا تحظى أعمالها وأنشطتها بأهمية إخبارية بطريقة أو بأخرى وفي الحقيقة فإنه يجب على المنظمات أن تعمل على خلق عملية التشويق اللازمة للإعلام عن أنشطتها بنجاح وذلك من خلال التنقيب والبحث خلال أنشطة وأعمال المنظمات عن الأشياء الواعدة بجذب اهتمام الجماهير بشكل مرتفع للاستفادة من الأثر الإيجابي لإعلام الجماهير بتلك الأنشطة. ويجب أن يكون ذلك عمل مستمر ومتواصل لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة.

مدى تنافر واختلاف أنشطة المنظمة ورسالتها الاتصالية:

كلما تنوعت وتعددت أنشطة المنظمة كلما تنوعت واختلفت الرسائل الاتصالية التي تبثها للجماهير، والمنظمات التي لا تحظى بوجود قدر من التنسيق بين أنشطتها المتنوعة تبث رسائل اتصالية في شكل إشارات مختلفة المصدر بحيث لا تحظ هذه الرسالة بالتماسك والتناغم في محتوياتها. وعلى العكس من ذلك فكلما كانت أنشطة المنظمة متناغمة ومتماسكة داخليا وليس بينها أي تنافر كلما كانت رسائلها الاتصالية أكثر تأثيراً وتتلخص أهمية هذه الحقيقة في أنه من الأفضل أن يكون هناك مصدراً واحدا للإعلام عن كل أعمال وأنشطة. لأن تعدد وتنوع مصادر الرسائل الاتصالية للمنظمة سيؤدي إلى عدم وجود تناغم بين محتوياتها (المضمون) مما يصعب من مهمة تأسيس سمعة طيبة وصورة ذهنية إيجابية للمنظمة.

تنوع الجهود الاتصالية للمنظمة:

ليس هناك من جدل أو نقاش في أن المنظمات التي تهتم بعملية الاتصال وتنفق الأموال في برامج لبناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجماهير تصبح معروفة بشكل أفضل وعادة ما تصبح لها سمعة أكثر والعكس صحيح.

استمرارية الجهود الاتصالية للمنظمة (الوقت):

الجهود الاتصالية التي تقوم بها المنظمات لبناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة طيبة لا تحدث في ليلة واحدة وتحتاج إلى وقت طويل لبنائها فالصورة الذهنية تحتاج إلى تراكم تأثير جهود اتصالية متعددة لذا فإن عملية تقديم منتج جديد للسوق أو البدء في حملة إعلامية كبرى يكون لها تأثير على ارتفاع درجة شيوع وشهرة المنظمة لفترة قصيرة من الزمن وإذا كانت النتيجة التي حققتها هذه الحملة قوية ومؤثرة بشكل كاف فإن درجة شيوع المنظمة ربما يتسم بالاستقرار والثبات عند مستوى جديد أكثر ارتفاعاً عن ذي قبل.

والمنظمات الناجحة تتحسن صورتها مع الوقت وتصبح هذه الصور الذهنية التي صنعتها الشركة من خلال جهد سنوات عديدة أكثر ثباتاً وقوة.

التناقص والتضاؤل في عملية التذكر:

تحتاج أي منظمة إلى جهود اتصالية متواصلة ومستمرة للمحافظة على المكانة التي اكتسبتها وعلى صورتها الذهنية الإيجابية لدى الجماهير وتحتاج المنظمة في هذا المجال لمزيد من الجهد لتدعيم الصورة المتكونة والمحافظة عليها حيث أن عملية التذكر لدى الإنسان تتميز بالتناقص مع الزمن ويميل للإنسان إلى النسيان بدرجة أكثر سرعة مما نتخيل أو نتوقع.

فمعرفة الجماهير ووعيها بأعمال المنظمة يتلاشى في وقت قصير وبشكل مثير للدهشة. ويحدث ذلك في الحقيقة إذا أغفلت المنظمة عملية تقوية وتدعيم الصورة الذهنية الطيبة التي تكونت عليها لدى الجماهير عبر السنين. فهناك عوامل عديدة تؤدي إلى تأثر درجة معرفة ووعي الجماهير بأنشطة المنظمة وتتطلب وجود مزيد من الأخبار والمعلومات عنها لديهم مثل

(أ) تحديد المضمون أي ما تتضمنه الموضوعات من أفكار لتقديم المنشأة للجماهير.

(ب) تحديد القوالب الفنية التي يقدم الموضوع من خلالها: (إعلان ع.ع ـ أخبار منشورة ـ تحقيق صحفي ـ فيلم تسجيلي........).

(ج) تحديد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات سواء الوسائل الجماهيرية أو الخاصة بالمنشأة.

- تحديد نوع البرامج المستخدمة: (إعلامية ـ تأثيرية ـ تثقيفية ـ مسئولية اجتماعية).

(د) تحديد الشكل الذي تتخذه الحملة المخصصة لبرنامج الصورة.

(ه) جدولة الحملة (حجم المادة الإعلامية ـ عدد مرات التكرار ـ استمرارية الحملة زمنياً).

ويتم البدء في تنفيذ الحملة الإعلامية الخاصة ببناء أو تعديل أو تغيير الصورة الذهنية للمنظمة.

وتختلف النتائج المتحققة من البرامج التنفيذية للصورة الذهنية للمنظمة باختلاف التفاعل بين عدة عناصر، وقد يكون ناتج هذه التفاعلات مختلفاً من منظمة إلى أخرى وفقاً لآراء الباحث Garbert الذي أشار إلى هذه التفاعلات على النحو التالي:

معادلة Garbert لتشكيل الصورة الذهنية للمنظمة[٢٥]:

هناك معادلة تتفاعل عناصرها لتشكيل الصورة الذهنية لأية منظمة وهذه المعادلة ذات علاقات متبادلة بين بعضها البعض. كما يؤثر كل منها في الصورة الذهنية للمنظمة وقد وضع Garbert هذه المعادلة ذات العناصر

المتعددة التي يؤثر كل منها في الآخر وبإجمالي هذه التأثيرات المنفردة أو الإجمالية تشكل ملامح الصورة الذهنية للمنظمة وذلك على النحو التالي:

• أهمية نشاط المنظمة، وحجم أعمالها الحقيقية:

تمثل العناصر المكونة للمنظمة مثل حجم المنظمة والهيكل البنائي لها وما تقدمه من منتجات أو خدمات المواد الأولية التي تساهم في صنع وتشكيل الصورة الذهنية لها. وكذلك عدد موظفيها. ونوع النشاط الذي تقوم به الشركة ودرجات التفاعل بينهم وبين المجتمع فأهمية نشاط المنظمة سواء كان إنتاجياً أو خدمياً يؤثر بشكل مباشر على درجة شيوع اسمها وشهرتها وذلك يمثل أهمية كبرى للمجتمع فعلى قدر أهمية نشاط المنظمة يكون اهتمام المجتمع بنشاطها مثل شركات إنتاج الطائرات، والمنتجات الإليكترونية أو تقدم خدمة هامة مثل الرعاية الطبية والصحية.

*** الأهمية الإخبارية لأعمال المنظمة وأنشطتها:**

أن ما تقوم به المنظمة في مراحل عملها يمثل معلومات شيقة وهامة للجماهير وأعمال المنظمة ربما لها تأثيراتها على حياتهم بشكل مباشر من خلال ما تقدمه من خدمات أو منتجات كما تشكل هذه الأعمال في بعض الأحيان مساهمات هامة لخير المجتمع مما يجعل لها أهمية إخبارية في وسائل الإعلام وهذا هو الجانب الإيجابي. بينما يتضح الجانب السلبي لبعض الأعمال الأخرى للمنظمة مثل عدم جودة المنتج ـ إلغاء بعض التعاقدات والمبيعات وكذلك إخبار أي مخالفات وأفعال سيئة في المجالات الاجتماعية والبيئية هذه الأخبار الناقدة ربما تصبح ذات أهمية إخبارية أيضاً وسترفع من مستوى معرفة ووعي الجماهير بممارسات تلك المنظمات وأنشطتها مما يؤدي إلى تكوين مواقف وآراء معاكسة وسلبية نحو المنظمة.

التغــيرات التــي تحــدث في خصائص الجمهور المتلقي وجهود المنظمات المتنافسة وتأثير بعض المتغيرات البيئية وغيرها.

وقــد عبر الكاتب Garbett عن كيفية تأثير هذه العوامل الست ذات العلاقــات المتــبادلة علــى عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة في شكل معادلــة تكشــف عن التأثير التقريبي لكل عامل من هذه العوامل الست في الإســـهام في صياغة صورة أي منظمة وتدعيمها وذلك على النحو الموضح بالنموذج التالي:

الأعمال الحقيقية الواقعية للمنظمة وأنشطتها + الأهمية لإخبارية لأعمال المنظمة وأنشطتها (درجة التغطية الإعلامية لها) + تأثير التنافر والاختلاف في أنشطة المنظمة الاتصالية × تنوع الجهود الاتصالية للمنظمة × الوقت (الاستمرارية) في الجهود الاتصالية لفترة زمنية طويلة (جهود تراكية) − التناقص في درجة تذكر الجمهور لأنشطة المنظمة = الصورة الذهنية للمنظمة

٤- تقويم برنامج الصورة:

لا- أن يتبع التخطيط لبرامج الصورة وسائل التقويم المناسبة لمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج.

كيف تقدم صورة إيجابية للمنظمة:

١- مقارنــة محــتوى الرسائل الاتصالية السابقة للمنظمة عن خطط العمل، والمشــروعات مع ما حققته من نتائج حالية أو ما تتوقعه في المستقبل، والإدارة الناجحة هي التي لا تغالي في وعود لا تتحقق في المستقبل.

٢- الاهــتمام بالاتصـــالات المباشـــرة مع تحليل مناقشاتها نفسيا سواء في الاجتماعات أو غيرها من أشكال الاتصالي المواجهي.

٣- مراقــبة إجراءات التحكم في حجم الاتفاق على البرنامج لأنها دليل على سير خطة العمل بشكل محكم.

٤- أن يــتم وضع استراتيجية طويلة المدى يتم اتباعها في برنامج الصورة للشركة.

٥- الاهــتمام بإظهـــار عملـــية التحديث في نشاط المنظمة وأعمالها وكفاءة إدارتها.

٦- وضـــع خطـــة واقعـــية للأنشطة المحلية والخارجية للمنظمة في برامج الصورة.

٧- تحديد الوسائل المستخدمة في تقديم برامج الصورة وكلما تنوعت الوسائل بين الجماهيرية والشخصية كلما كان ذلك أفضل.

٨- التغير المستمر للرؤساء هو علامة على ضعف الإدارة لذلك يجب إظهار عملية الاستقرار الإداري المتحقق.

٩- يجب دمج العناصر الأساسية لتشكيل صورة ذهنية طيبة للمنظمة ونقلها إلى الجماهير في قنوات متعددة لبناء الصورة المرغوبة وتدعيمها.

١٠-التخطــيط لبرامج الصورة الذهنية للمنظمة يجب أن يكون جزء لا يتجزأ مــن التخطــيط الكلي لتحقيق أهداف المنشأة ككل. فالصورة التي تريد المنظمة أن تبدو عليها في الخمسين سنة القادمة ستتوقف على ما تخطط لهـــا اليوم. ولذا فإن على رجال العلاقات العامة الذين يتحملون مسئولية التخطــيط للصورة الذهنية للمنظمة أن يحرصوا على ربط خطتهم هذه بالتخطــيط الاســـتراتيجي للمـــنظمة، ومعرفة اتجاهات عمل الإدارة في المستقبل في المجالات المختلفة قبل البدء في وضع الخطة وتنفيذها.

١١-يجــب أن يـــأخذ جهاز العلاقات العامة في اعتباره عند التخطيط لبرامج الصـــورة الذهنـــية التغيرات التي يمكن أن تحدث في المجتمع والتي قد تطـــرأ على الشركة وتأثرها بما يحدث في الأسواق من جهود المنظمات المماثلـــة، وأن تتكـــيف في برامجها وتتوافق مع هذه التغيرات فإنه من

المستحيل أن تضع المنظمة أهدافها بناء على الظروف الحالية دون أي اعتبار للتغيرات المستقبلية المتوقعة وهو ما يتطلب وجود مرونة في برنامج الصورة الموضوع.

١٢-أن يستخدم جهاز العلاقات العامة وسائل الإعلام والترويج المتنوعة ليعكس إنجازات المنظمة وأعمالها لخلق ردود أفعال محابية لدى الجماهير.

١٣-لابد أن تعبر الصورة الذهنية للمنظمة عن الواقع الحقيقي لأعمالها، والسبب الظاهر لنجاح أية منظمة هو وجود علاقة وثيقة بين سياسات الإدارة وأعمالها وبين عناصر الصورة الذهنية لها، أي لا يكون هناك تنافر أو تناقض تلمسه الجماهير بين الأعمال الفعلية للمنظمة وبين ما يعرفه عنها من خلال برامج الصورة في وسائل الإعلام المختلفة.

١٤-لابد من تدعيم وحماية الصورة الذهنية للمنظمة بعد تشكيلها، حيث تحتاج إلى سنوات طويلة وجهود متراكمة ومن الضروري المحافظة عليها وتذكير الجماهير بعناصرها بشكل مستمر.

الفصل الرابع

إدارة اتصالات الأزمة

Crisis Communication Management

بـرز الاهتمام بدور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات فى السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين بعد أن كانت دراسات إدارة الأزمة تميل إلى تغليب الاهتمام بالجوانب الاقتصادية والإدارية والسياسية لها. ومع دخول الألفية الثالثة تركز الاهتمام على اتصالات الأزمة وخاصة فى السنوات الخمس الأخيرة باعتبارها محور أساسى لا غنى عنه لنجاح إدارة الأزمات على اختلاف نطاقها، ومجالاتها وأنواعها، وأصبحت تستقطب عناية الباحثين كمجال بحثى لا تختلف الرؤى حول أهميته وتأثيره وأنما يأتى الاختلاف فى مجال التناول، ودرجة التعمق البحثى فيه، وذلك لتعدد الأبعاد المتضمنة فيه من ناحية، واختلاف مداخل تناولها ودرجة الحداثة فيها من ناحية أخرى فقد أصبحت اتصالات الأزمة لا تعنى فقط بمواجهة أحداث الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية، وإنما تتطرق إلى تغليب الاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية التى تعمل على منع الأزمة وتلافى أسباب حدوثها من خلال إدارة القضايا، وكذلك إدارة عملية التغيير والتحول الكبرى التى تحدث على نطاق البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

وقد أشار الباحثون والخبراء إلى أن هناك عدة عوامل شكلت قوة دفع لتعظيم الاهتمام بدور الاتصال فى إدارة الأزمات وهى على النحو التالى:

- التزايد الملحوظ فى الأزمات التى تتعرض لها الدول / المنظمات العامة والخاصة فى السنوات الأخيرة، وما ينجم عنها من تأثيرات

غير خطية Non-Liner Effects، وهى تأثيرات متعددة الأبعاد – اقتصادية، سياسية، تشريعية، اجتماعية وتكنولوجية – تؤدى إلى تعرض المنظمة والمنظمات العاملة فى نفس المجال إلى المراجعة والنقد من قبل وسائل الإعلام، الرأى العام، والسلطات الحكومية، وتوسع من حجم الضرر الواقع عليها، وتزيد من الوقت والجهد اللازم لاستعادة التوازن والنشاط، مما يؤكد على أهمية فهم ديناميكية هذه التأثيرات والتعامل معها على مسارين متوازيين فى نفس الوقت أحداهما إدارى والأخر اتصالى(١).

- التكلفة الاقتصادية والاجتماعية العالية للكوارث والأزمات، وما تحدثه من أضرار إنسانية وبيئية، وخسائر مادية ومعنوية على المستويين الكلى (القومى) Macro، والجزئى (المنظمات) Micro، وهذا يتطلب الاعتماد على نظام اتصالى فعال لإدارة المخاطر والأزمات، يوفر ركيزة من المعلومات تبنى عليها عملية إدارة الأزمة، وهو بذلك يقوم على نسق تنظيمى قادر على التحكم فى الأزمة، وتقليل آثارها السلبية على الأطراف المختلفة: الدولة، المجتمع، الجماهير بل إيجاد الفرصة لهم للتطور نحو الأفضل من خلال تنشيط الكيانات المحلية لمجابهة الأزمة وتحفيزها لدعم عملية المواجهة(٢).

- اشكاليات ثورة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها المزدوجة السلبية / الإيجابية على اتصالات الأزمة، وعلى دور العلاقات العامة فى الأزمة، فى ظل السرعة الهائلة فى نقل الرسائل على نطاق واسع، وبوسائل متعددة، مما دفع ممارسى العلاقات العامة إلى التحول من العمل كمنفذى اتصالات، إلى مشاركين فى

إدارة الأزمـــة وعملية صناعة القرار الخاص باستراتيجية اتصالات الأزمة وأساليب تنفيذها[٣].

- التأثـيرات القويـة الـناتجة عـن التـناول المكثف لوسائل الإعلام للأزمـات، وما يقابله فى بعض الحالات من عدم إيجابية التعامل مع الطرح الإعلامى للأزمة، والقصور فى الخطاب الإعلامى للمنظمة، وعلـى الجانب الآخر أهمية دور وسائل الإعلام فى توعية وتبصير الجماهـير، وتنمية معارفهم بمخاطر الكوارث، وكيفية الوقاية منها، وسـبل المواجهة، وهذا يؤكد على أهمية إدارة العملية الاتصالية بما يعمـل علـى تقليل الفجوة بين المعلومات المتاحة، وتلك التى يمكن نقلهـا مـن خلال وسائل الإعلام وبما يحافظ على المصالح العامة للمنظمة[٤].

- الاهـتمام المـتزايد بتأثيرات الثقافة التنظيمية " Organizational Culture". علـى كفـاءة اتصالات الأزمة، حيث تؤثر على قدرتها علـى الإعـداد والتخطـيط لمواجهـتها مـن عدمه. وتجعل بعض المـنظمات مستعدة للأزمات، ومنظمات أخرى مستهدفة بالأزمات، وهـى التى تعانى من قصور نظم الاتصالات الرسمية داخل وخارج المـنظمة وما ينتج عنها من احتكاكات داخلية وخارجية بين المنظمة وجماهيرها، وانفصال عملية صناعة القرار عن الواقع الفعلى نتيجة ترشيح وتشويه المعلومات المنقولة عبر المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة[٥].

- التأثير البالغ لاتصالات الأزمة على صورة وسمعة المنظمة ودورها فى التقليل من الضرر الواقع عليها، بل واستخدامها كفرصة لتحسين وتطويـر مكانـة المـنظمة – إذا أحسن استغلالها – وهو ما أكدته

الدراســات من وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاهتمام بوظائف العلاقات العامة فى إدارة الأزمة، وبين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير[٦].

- إن عمــل المــنظمات علــى الــنطاق العالمي يجعلها أكثر تعرضاً للأزمــات الناتجة عن عوامل اجتماعية وثقافية، وهذا يتطلب تفعيل نظــام اتصــالى قــادر على استشعار الأزمة " Early Detection Communication"، وفــى توقيت ملائم يمكن المنظمة من التعامل معها بفاعلية[٧].

- ظهــور رؤى نقديــة لنوعــية الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة، ومضــمون الرســائل الاتصــالية المنقولة عبر وسائل الإعلام أثناء الأزمة وتأكيد الحاجة إلى تطوير نظريات اتصالية خاصة باتصالات الأزمة، وهو ما أثار اهتمام الباحثين بمحاولة بلورة نظريات خاصة بالعلاقات العامة فى هذا المجال ومراجعة وتطوير الموجود منها[٨].

تعريف الأزمة:

الأزمة هى موقف طارئ يحدث ارتباكاً فى تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدى إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعــنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة فى وقت محدد، وفى ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة عدم التيقن التى تحيط بأحداث الأزمة[٩]:

أى أنــه لكى يتحول الموقف العادى إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية هي[١٠]:

١- وقوع حدث يسبب تغير هام للأسوء.

٢- عدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغير.

٣- أن يشكل هذا التغير تهديداً لبقاء المنظمة.

خصائص الأزمة:

- يتسم موقف الأزمة بخصائص وسمات عديدة على النحو التالى(١١):

- **موقف مشكل:** تتسم أحداثه بالغموض، مفاجئ فى توقيت حدوثه، ويهدد المسار الطبيعى للمنظمة، ولا يعرف على وجه الدقة نوع التأثيرات الناتجة عنه سواء السلبية أو الإيجابية.

- **تعدد وتشابك الأبعاد:** تتأثر المنظمة بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة، ومن أطراف مختلفة، قانونية، اقتصادية، إعلامية، حكومية.

- **نقص المعلومات:** لا تتوافر معلومات كاملة عن الموقف عند حدوث الأزمة، مما يزيد من صعوبة إدارة الموقف بشكل سليم فى ظل معلومات منقوصة، وهذا يؤدى إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار.

- **الاستحواذ على اهتمام الجماهير:** أية أزمة تتعرض لها المنظمة تستقطب اهتمام وسائل الإعلام، وتصبح شائعة ومعروفة لدى الرأى العام.

- **العمل تحت ضغوط عديدة:** تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية الاتصالية فى وقت قصير ومحدود، وفى ظل مناخ عمل يسوده التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة لا يمكن فيه الاعتماد على الطرق التقليدية فى اتخاذ القرار وتنفيذه، وفى ظل ضغط الجماهير المتضمنة فى الأزمة، وكذلك ضغوط وسائل الإعلام على اختلافها.

- سرعة اتخاذ القرار: تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ مجموعة قرارات إداريـة واتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم التيقن ولا تتوافر فيه الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف.

- تعدد وتشابك تأثيرات الأزمة: للأزمة تأثيرات متعددة المستويات، قد تحـدث بعضـها أو كلها وفقاً لنطاق الأزمة، حيث ينتج عن الأزمة تأثـيرات غـير خطية "Non-Line Effects" أي تأثيرات متعددة الاتجاهـات والأبعـاد بشكل يوسع من إجمالي الضرر الواقع على المنظمة، وعلى المجتمع المتعرض للأزمة، وقد يؤدي ذلك إلى طول دورة الوقت والجهد اللازم للتعافي منها.

وتتمثل تلك التأثيرات فيما يلي:

- التأثـير علـى سمعة المنظمة، وصورتها الذهنية لدى الرأي العام، وجماهيرها.
- التأثير على الثقة في منتجات أو خدمات المنظمة.
- التأثير على مصداقية المنظمة.
- التأثـير علـى النشـاط الكلي للمنظمات المماثلة، والعاملة في نفس المجال.
- التأثـير على حياة الأفراد، وبث الاضطراب في إدراكهم للواقع من حولهم.
- التأثير على سلامة البيئة الطبيعية ومكوناتها المختلفة.

تصنيف الأزمات[١٢]:

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسباب الناتجة عنها إلى أزمات اقتصادية أو فنية، أو اتصالية أو مهنية. هذه الأزمات مصدرها إما البيئة الداخلية أو الخارجية، وسنعرض لتلك الأزمات على النحو التالى:

أولاً: أزمات ذات طابع إعلامى:

- الشائعات المغرضة من خارج المنظمة.
- عبث بالمواقع الاليكترونية للمنظمة.
- هجوم وانتقادات من وسائل الإعلام.
- تصاعد شكاوى العملاء أو المجتمع المحلى.
- التعدى على حقوق الملكية الفكرية للمنظمة.
- فقدان معلومات هامة.

ثانياً: أزمات ذات طابع اقتصادى:

- مقاطعة منتجات المنظمة.
- تقليد المنتجات.
- العبث أو الإتلاف المتعمد للمنتجات.
- فضائح مالية (رشوة / ابتزاز).
- عقوبات من جهات رقابية أو قضائية.
- قرارات حكومية مقيدة.

ثالثاً: كوارث طبيعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.

رابعاً: كوارث صناعية تسبب خسائر بيئية وبشرية فادحة.

خامساً: أزمات ذات طابع فنى / مهنى:

- تخريب متعمد فى معدات المصنع.
- ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل.
- عيوب فى المنتجات.
- استدعاء المنتج لعيوب فنية.
- ضعف نظم الصيانة.
- قصور فى النظم الأمنية.
- أمراض مهنية ناتجة عن ضعف إجراءات السلامة.

سادساً: أزمات ذات طابع اتصالى:

- شائعات مغرضة بين العاملين.
- تسريب معلومات إلى جهات خارجية.
- ضعف نظم الاتصالات الرسمية الداخلية.

البيئة الخارجية

أزمات اعلامية:
- شائعات مغرضة.
- عبث بمواقع اليكترونية.
- هجوم وسائل الإعلام.
- شكاوى من العملاء.
- تعدي على الحقوق.

أزمات اقتصادية
- مقاطعة.
- تقليد منتجات.
- عبث بالمنتج.
- عقوبات حكومية.
- فضائح مالية.

كوارث طبيعية

كوارث صناعية

أزمات فنية/ مهنية
- عيوب في المنتج.
- ضعف نظم الصيانة.
- ضعف نظم الأمن.
- أخطاء في التشغيل.
- أمراض مهنية.

أزمات اتصالية
- شائعات من العاملين.
- تسريب معلومات.
- عبث بنظم الكمبيوتر.
- ضعف الاتصالات الرسمية.

البيئة الداخلية

شكل رقم (١) تصنيف الازمات

أنواع الأزمات:

قد تتعرض أية منظمة على مدار حياتها لأزمات، بعض هذه الأزمات يمكن تجنبه من خلال اتخاذ إجراءات وقائية، أو إصدار قرارات تصحيحية، والبعض الآخر لا يمكن منعه ولكن يمكن الاستعداد لمواجهته مثل الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية؛ لذا يتحتم على جميع المنظمات بذل الجهد لتقليل المخاطر والأزمات المحتملة، وحسن الاستعداد لتلك الأزمات وهو ما يعرف بإدارة الأزمات "Crises Management" وهى مجال يحظى باهتمام كبير من الباحثين فى مجال العلوم الاجتماعية، والإنسانية على اختلافها سواء السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية أو الإعلامية.

والأزمـــة تـــبدأ كمشكلة إدارية أساساً إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حـــدث إعلامـــى، حيـــنما تهتم وسائل الإعلام بنقل أخبارها، وهو ما يعرف بالـــرؤية الجماهيرية لأعمال المنظمة "Public Visibility" وهذه الخاصية تجعـــل أيـــة مشـــكلة تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لبعض المـــنظمات معـــروفة وشـــائعة لـــدى الرأى العام، وتمكنه من مراقبة أدائها وإصـــدار الأحكام عليه، وهنا يكون للأزمة تأثيراتها الواضحة على مصالح المـــنظمة التى تتعرض لها بما قد يؤدى إليه ذلك من نتائج إيجابية أو سلبية تنعكس على صورتها الذهنية، وهذا يتطلب من المنظمات الاهتمام بالجوانب الاتصـــالية والإعلامـــية للأزمة إلى جانب الجوانب الإدارية لها للتقليل من تأثيراتها السلبية إلى أقل قدر ممكن(١٣).

ومع تزايد الاهتمام باتصالات الأزمة Crisis Communications فـــي السنوات العشر الأخيرة، وما أشارت إليه الأحداث الهامة التى تعرضت لهـــا المـــنظمات فـــى تلـــك الفترة من وجود قصور فى الجوانب الاتصالية والإعلامية لإدارة الأزمة، فأن هذا يستدعى ضرورة الاهتمام بهذه الجوانب، وأن تتقـــبل إدارة أيـــة مـــنظمة فكرة إمكانية تعرضها لأزمة ما، وأن تستعد للعمل لمعالجة تأثيراتها بمجرد أن تبدأ إشاراتها فى الظهور(١٤).

ولمـــا كانـــت المـــنظمات تعتمد أساساً على العلاقات العامة فى نقل المعلومـــات الخاصـــة بالمنظمة على المستويين الداخلى والخارجى، وكذلك ارتدادها العكسى، بما يسمح بمعرفة آراء واتجاهات الجماهير وردود أفعالها تجـــاه أعمال المنظمة، بغرض تحويل تلك المعلومات إلى نقاط عمل توضع علـــى أساسها خطة اتصالات المنظمة بما تتضمنه من رسائل اتصالية ذات مضمون مدروس، مصاغة فى قوالب فنية ملائمة. وهى تعمل على نقل هذه المعلومات من خلال وسائل الإعلام، وطرق الاتصال الأخرى إلى الجماهير،

فإن هذا يلقى عبء متزايداً على جهاز العلاقات العامة المسئول عن الاتصالات فى ظل ظروف الأزمة[١٥].

وتقسم الأزمات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقاً لطبيعة الأزمة، والمدى الزمنى لها على النحو التالى:

١- الأزمات المفاجئة Immediate Crises: وهى الأزمات التى تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، وتتطلب تلك الأزمات العمل فى شكل جماعى قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لأزمات محتملة الحدوث وفقاً لطبيعة عمل كل منظمة، وهو ما يحقق التخطيط الوقائى القائم على الإعداد المسبق لكيفية التعامل مع الأزمة حال حدوثها لتجنب البطئ فى الاستجابة أو الارتباك أو الخلافات أو التضارب فى الاختصاصات فى الأعمال الإدارية والأمنية والاتصالية اللازمة لمواجهة الأزمة، ومن أبرز أمثلة تلك الأزمات حوادث الطائرات، السفن، القطارات، الحرائق، الانفجارات، أو تعرض المنظمة لعمل إرهابى.

٢- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة Emerging Crises: وهى الأزمات التى تسبقها إشارات تنذر بوقوعها، وتعد مقدمة لأزمة فعلية محتملة، ومن أمثلة تلك الأزمات: الاضطرابات العمالية، هجوم وسائل الإعلام على المنظمة، ارتفاع معدلات شكاوى العملاء، ومثل تلك الأزمات تسمح بإجراء البحوث للتأكد من مدى صدقها، وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب حدوثها من خلال اتخاذ قرارات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار، والتحدى الذى يواجه العلاقات العامة هنا هو قدرتها على إقناع الإدارة العليا باتخاذ

مقدمه

مثل هذه القرارات والإجراءات التصحيحية، وفى توقيت مناسب قبل وقوع الأزمة.

٣- الأزمـات المزمنة Sustained Crises: وهى تلك الأزمات التى تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، ولعل أهم هذه الأزمات هو ما يعرف بأزمات المصداقية، سواء الناتجة عن الشائعات أو تلك التى وقعت بسبب ثبوت تقصير وخطأ ما من المنظمة فى حق الجماهير أو المجتمع. ولعل أبرز مثال على ذلك النوع من الأزمات ما تعرضت له شركة Dois Corning الأمريكية من آلاف الدعاوى القانونية التى تطالب بالتعويض للسيدات اللاتى استخدمن مادة "السيلكون" فى جراحات تجميل الصدر نتيجة نشر تقارير صحية تفيد أنها سببت لهن مرض السرطان، وأن الشركة توافرت لها أدلة عن وجود تفاعلات لتلك المادة مع جسم الإنسان ولم تواصل أبحاثها للتعرف على نتائج ذلك، وهو ما يعرف بأزمات المصداقية، وقد استمر النشر حول هذه القضايا لعدة سنوات مما سبب مشاكل مزمنة للشركة استمرت لسنوات عديدة[١٦].

إدارة الأزمة Crisis Management:

تعد الأزمة نقطة تحول في حياة أية منظمة حيث ينجم عنها نتائج سلبية تعوق العمل المعتاد للمنظمة، وبالتالى تؤثر على عملياتها، ومنتجاتها، وجماهيرها بما يؤدى للتأثير سلبياً على سمعة ومكانة المنظمة، بل قد تؤدى إذا تطورت للأسوأ إلى تهديد وجود المنظمة نفسه.

وعلـــى الجانب الآخر من الممكن أن ينجم عن الأزمة بعض النتائج الإيجابية إذا تميزت عملية إدارة الأزمة بالرشد والفاعلية، بما يساعد المنظمة على التحول للأفضل.

وإدارة الأزمـــة هـــى عملـــية تخطيط استراتيجى تستلزم قيام إدارة الـــنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات – فى ظروف يسودها التوتر وعدم التيقـــن – فـــى وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصـــاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامـــتلاك قـــدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزيل المخاطر فى اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية[١٧].

مراحل إدارة الأزمة[١٨]:

تقتضـــى عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة وفريق إدارة الأزمـــة، وجهاز العلاقات العامة بها مسئولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة فى توقيت مناسب، **وتتمثل مراحل إدارة الأزمة فيما يلى:**

١- مرحلة تحليل إشارات الإنذار Prodromal Stage:

وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التى تشكل إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيداً لاتخاذ اللازم نحوها.

٢- مرحلة المنع أو الاستعداد Prevention or Preparation Stage:

وفـــيها يـــتم التخطيط الاستراتيجى لإدارة الأزمة، هو التخطيط الذى يـــربط بيـــن تحلـــيل المعلومـــات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة العلاقات العامة وهى فى مجال إدارة الأزمة تنحصر فى هدفين هما:

- منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة.

- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفذ إذا ما حدثت الأزمة.

٣- مرحلة الحد من انتشار الأزمة Containment Stage:

وفيها يتم تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية، وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.

٤- مرحلة استعادة النشاط Recovery Stage:

وفيها تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

٥- مرحلة التعلم Learning Stage:

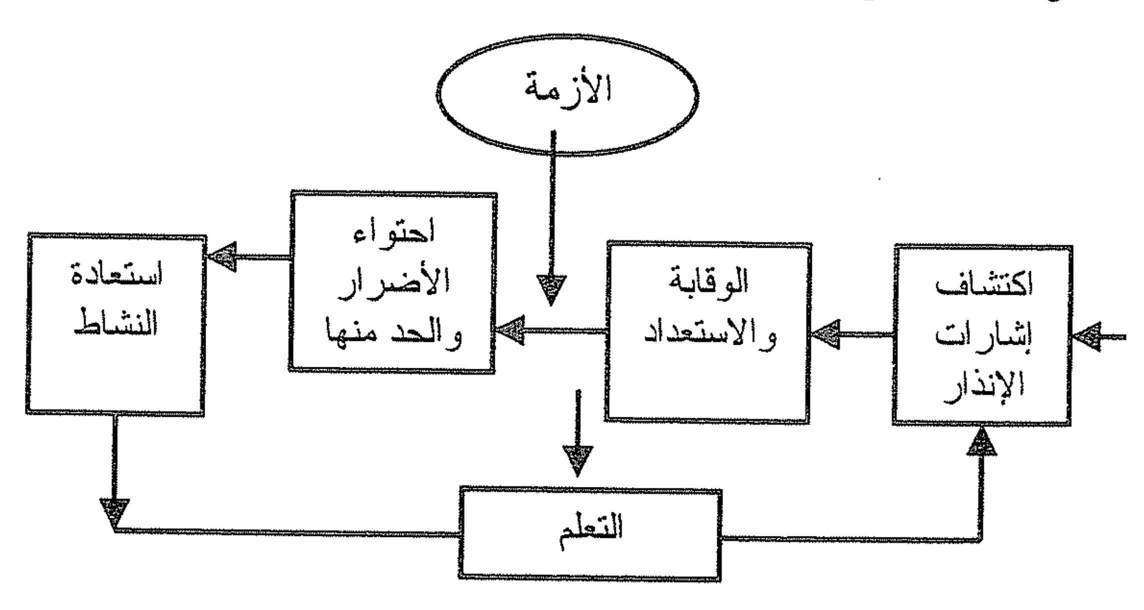
وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما:

- التقويم الاستراتيجي Strategic Evaluation وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.

- التقويم التكتيكى (الفنى) Tactical Evaluation وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والاتصالية المستخدمة فى إدارة الأزمة بعد وقوعها.

ويتم استخلاص الدروس المستفادة، وكيفية مراعاتها فى المستقبل.

وسنقوم بتناول مراحل إدارة الأزمة (الموضحة فى الشكل) تفصيلياً على النحو التالى:



شكل رقم (٢) مراحل إدارة الأزمة

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار:

توجد فى كل منظمة نقاط محركة للأزمات، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية، وعلى مدار الوقت لأنها تمثل نقاط ضعف قد تؤدى إلى وقوع أزمة، ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي.

العلاقات العامة ودلالات الأزمة:

يتحمل جهاز العلاقات العامة مسئولية تجميع البيانات عن التغيرات التى تحدث على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، باستخدام البحوث التى تعنى بهذه الموضوعات ويطلق عليها بحوث الموضوعات الطارئة "Emerging Public Relation Researches"، كما أن عليها التعاون مع القطاعات التنظيمية المختلفة، ومتابعة تقاريرها المختلفة حول أية

مشـــكلات تخصـــها، ثم عليه تقديم تقرير بذلك للإدارة العليا، وكذلك لفريق إدارة الأزمات فى المنظمة.

ومهمة رجل العلاقات العامة فى هذا الصدد أن يعمل كمراقب لكل ما يحـــدث فى بيئة المنظمة ليستشعر أية تغيرات قد تؤثر على المنظمة، وبذلك يعمـــل كوســـيط بين المنظمة والبيئة التى تعمل فيها، كما يقع عليه مسئولية القـــيام بـــدور استشارى يتضمن اقتراح نوع التوصيات اللازمة لمواجهة أية تغيرات قد تضر بالمنظمة(١٩).

ويؤكـــد Bernays أن قـــيام العلاقات العامة بدور جهاز الاستشعار الذى يقوم بتجميع وتحليل المعلومات عن النقاط التى تنذر بوقوع أزمة يمثل الاســـتخدام الإيجـــابى للاتصـــالات القائمة على التنبؤ والمبادرة Pre act Communication ولـــيس مجـــرد الاعتماد على الاتصالات الدفاعية التى تقوم على رد الفعل Reactive Communication(٢٠).

ويؤكـــد Davies & Walter إلـــى أن كفـــاءة الدور الذى تقوم به المـــنظمة فى إدارة الأزمة يتوقف على قدرتها على الاحتفاظ بزمام المبادرة فـــى التعامل مع الأزمة لذلك فأنه يقسم المنظمات فى هذا الشأن إلى نوعين هما:

- منظمات مستعدة للأزمات Crises Prepared organizations.
- منظمات مستهدفة بالأزمات Crises – Prone organizations.

وأن الـــثقافة التنظيمـــية لـــلإدارة هى التى تحكم درجة الفاعلية فى الاستعداد للأزمة، والقدرة على التخطيط المسبق للتعافى من الأزمة فى حال وقوعها(٢١).

تفعيل نظم الإنذار المبكر بالأزمات:

ويتم تجميع وتحليل أية إشارات تنذر بوجود نقاط ضعف أو مثيرات قد تحرك الأزمات سواء من القطاعات المختلفة من المنظمة، أو من أعضاء فريق الأزمات، أو من جهاز العلاقات العامة الذى يقع عليه عبء تجميع هذه الإشارات على مستوى بيئتى العمل الداخلية والخارجية، والعمل على تحليل هذه الإشارات باعتباره يعمل كوسيط بين المنظمة وجماهيرها ومراقب لكل ما يحدث فى بيئة المنظمة من تغيرات قد تؤثر فى مصالحها، وذلك بالتعاون مع الأجهزة الأخرى فى المنظمة ومشاركته فى فريق إدارة الأزمة وذلك فى ضوء عدة عوامل هى[٢٢]:

- نوعية دلالة الأزمة والحقل الذى تمسه.
- المكان الصادر منه الإشارة (داخل – خارج المنظمة).
- نوعية المرسل (مصدر إشارة الإنذار).
- ظروف المنظمة (الطرف المستقبل للإشارة).
- توقيت الإرسال.

وقد أشار عديد من الباحثين إلى أن وجود سياسة للاتصالات المفتوحة داخل المنظمة Policy of Open Communication within a Company تمثل معياراً للتنبؤ بمدى نجاح إدارة الأزمة، وهذا يتطلب منح سلطات لجهاز العلاقات العامة تمكنه من اتخاذ القرارات الاتصالية، وبالتأكيد فإن ثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية هى المحدد الأساسى لحجم هذه السلطات وبالتالى مدى قدرة المنظمة على التعامل السريع مع وسائل الإعلام، والجماهير، والسيطرة على تفاعلات الأزمة.

ومن أهم إشارات ودلالات الأزمات التنظيمية ما يلى[٢٣]:

١- ازدياد معدلات الغياب، أو التباطوء فى العمل بين العاملين.

٢- ارتفاع معدلات ترك العمل فى المنظمة.

٣- شكاوى المستهلكين أو العلملاء.

٤- انتقاد وهجوم وسائل الإعلام لممارسات المنظمة.

٥- انخفاض ملحوظ فى المبيعات أو الإقبال على الخدمة.

٦- مشكلات مع أجهزة رقابية (أجهزة الرقابة على الجودة، الرقابة الإدارية، الرقابة على الأمن الصناعى، الدفاع المدنى).

٧- خلافات مع نقابات، اتحادات، جمعيات مؤثرة على مصالح المنظمة.

٨- خلافات مع جهات تشريعية وقانونية.

٩- شكاوى من المجتمع المحلى الذى تعمل فيه المنظمة لتأثيرات سلبية على البيئة والسكان.

وفى بعض الحالات لا تحظ إشارات الإنذار بالأزمة بالاهتمام الكافى مما قد يؤدى إلى عدم الاهتمام بها وبالتالى ضعف نظم الوقاية من الأزمة، أو قد تؤدى إلى التقدير السيئ للأزمات المحتملة وذلك للأسباب التالية[٢٤]:

- عدم موضوعية وكفاءة مصادر المعلومات فى قطاعات المنظمة المختلفة فى نقل المعلومات ودلالاتها، أو عدم التحليل السليم لمعانيها.

- حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون لها، ونتيجة لذلك لا يتم التعرف على نقاط الضعف، ولا يتم تبليغ إشارات الأزمة كلية أو يتم إبلاغها في توقيت متأخر نتيجة الخوف من نقلها من جانب أو نتيجة القصور فى شبكات الاتصال الرسمية فى المنظمة.

- عـــدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤشرات المنذرة بإمكانية وقوع الأزمة أو الـــتقدير الخاطـــئ لدرجة أهميتها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس مما يـــؤدى إلى الطرد التلقائى للمعلومات غير المرغوب فيها وتجاهلها مما يؤثر سلبياً على القدرة على الاستعداد للأزمة أو إدارتها فى حالة حدوثها.

- نقـــص قدرة القيادات على الاستجابة السريعة لخطر ما، أو الافتقار إلى المهارات الإدارية المطلوبة فى هذا الشأن.

فريق إدارة الأزمة:

يتشـــكل فريق إدارة الأزمة برئاسة قيادة المنظمة وعضوية مجموعة من المديرين التنفيذيين بالمنظمة، وتتمثل مهام كل منهم على النحو التالى[٢٥]:

١- رئيس المنظمة:

تقـــع علـــيه مسئولية صناعة قرار الأزمة بعد استشارة فريق العمل، وعليه اتخاذ قرار قبول خطة العمل، وتوزيع الأدوار الرئيسية، وقيادة فريق العمل أثناء التنفيذ، وكذلك تفسير مبررات اتخاذ قرارات الأزمة للجماهير.

٢- القيادات العليا والوسطى:

يمـــثل هـــؤلاء المديـــرون التنفـــيذيون ذوى الخبرة والمعرفة الفنية المتخصصـــة فى مجالات العمل، وعليهم اقتراح الإجراءات اللازمة للوقاية

من الأزمة، أو وقف تصاعدها، وكذلك علاج تأثيراتها. ويمثلون أعضاء من القطاعات الرئيسية فى المنظمة من الإدارات التالية:

- مدير الإدارة المالية.
- مدير إدارة الإنتاج.
- مدير إدارة التسويق.
- مدير إدارة الأمن.

٣- مدير الإدارة القانونية:

يساعد الإدارة فى تحديد ما يجب أن يصدر من تصريحات وبيانات من المنظمة، وبما يحفظ لها حقوقها، ويصونها من التعرض لأية دعاوى قضائية قد تنجم عن أية تصريحات خاطئة، أو تعبيرات لا تتسم بالدقة ويعاقب عليها القانون.

٤- مسئول العلاقات العامة:

يعمل المسئول عن العلاقات العامة (سواء كان مدير العلاقات العامة بالمنظمة أو مستشاراً خارجياً)، كمستشار لرئيس المنظمة، ويتحمل مسئولية إعداد وتخطيط وتنفيذ الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمة، ويساهم فى صياغة مضمون بيانات المنظمة بالاشتراك مع مدير الإدارة القانونية.

تمنح قيادة المنظمة تفويضاً لأعضاء فريق الأزمة كل فى مجال تخصصه حتى يتمكن من مباشرة صلاحيات العمل من لحظة وقوع الأزمة، وكذلك توزيع الأدوار ومهام العمل على المستوى التنفيذى لكل تخصص، ويبدأ هذا التفويض عند وقوع الأزمة وينتهى بانتهائها حتى يتمكن فريق الأزمة من العمل بالمرونة والسرعة المطلوبة لمواجهة الأحداث، ولاشك أن

هذا التفويض يتطلب تحديد المسئوليات المنوطة بكل عضو بدقة، كما يتطلب إعداد وتدريب فريق الأزمة على تنفيذ تلك المهام لمنع التضارب أو الارتباك أثناء الأزمة الفعلية.

تدريبات فريق إدارة الأزمة[٢٦]: بعد اختيار فريق إدارة الأزمة يتم الاجتماع دورياً بين أعضائه، لتقييم الأزمات المحتملة، وإعداد الخطط الوقائية اللازمة لمواجهتها بناء على المعلومات التى تم تجميعها من عمليات مسح وفحص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية التي تتم بشكل منتظم ومستمر.

١- جلسات العصف الذهنى:

- يجتمع فريق إدارة الأزمة بكامل أعضائه.
- يقوم مسئول العلاقات العامة بتوزيع قصاصة ورقية على كل منهم تتضمن أزمة محددة قد تواجه المنظمة.
- يطلب من أعضاء الفريق أن يقدم كل منهم أرائه ومقترحاته حول كيفية التعامل مع الأزمة المفترضة كل فى تخصصه فيما يطلق عليه "تمثيل الأدوار".
- قد تلجأ بعض المنظمات إلى الاستعانة بوكالات العلاقات العامة المتخصصة لتدريب فريق الأزمة بشكل عملى وتطبيقى يتجاوز الدورات التدريبية النظرية.

٢- إعداد سيناريوهات العمل:

- تتكرر جلسات تمثيل الأدوار، بحيث تشتمل كل جلسة على مناقشة إمكانية حدوث أزمة محددة مختلفة عن الأزمة التى نوقشت فى الجلسة السابقة.

- يـتم مشاركة أعضاء الفريق فى الإجابة عن تساؤل رئيسى كل فى تخصصه ماذا لو حدث ؟ ماذا تفعل ؟.

- يحـدد أعضـاء الفريق أكثر المشاكل أهمية وخطورة على مصفوفة الأزمات.

- تقديـم تقريـر نهـائى لـلإدارة العلـيا حول أكثر المشاكل احتمالاً Likelihood of Occurrence.

٣- **تقييم جلسات العمل:**

- يـتم عقـد اجـتماع لتقيـيم ما حدث فى جلسات العمل السابقة، بعد تكرارها عدة مرات، لمناقشة عدة أزمات مفترضة.

- يديـر رئيس الفريق حواراً حول السيناريوهات المطروحة للأزمات التى تم مناقشتها سابقاً **وتحديد نتائج محددة بدقة حول:**

- الموارد والتجهيزات التى يحتاجها فريق الأزمة كل فى تخصصه.

- تقييم استجابة الإدارات المختلفة فى العمل بتقديرات محددة (ممتاز – متوسط – ضعيف).

- تقييم أكثر المديرين فعالية على امتداد جلسات العمل، ولماذا ؟

- تحديـد المسئول عن إدارة الأزمة إذا وقعت بالفعل من بين أعضاء الفريق فى حالة غياب أو عدم تواجد رئيس المنظمة (وفقاً للتقديرات الفعلية).

- اختيار المتحدث الرسمى للمنظمة.

٤- خطة إدارة الأزمة:

- يقوم مدير العلاقات العامة بكتابة مشروع خطة تفصيلية لكل أزمة من الأزمات التى تناولتها جلسات العمل (تحدد وفقاً لدرجة خطورتها، والقدرة على التحكم فيها)، يتم توزيع الاختصاصات والأدوار بدقة بالغة، وتحديد مسئولية كل فرد فيها.

- كتابة قائمة للاتصالات تتضمن أسماء المشاركين فى خطة إدارة الأزمة، والجهات التى تحتاج المنظمة إلى معاونتها فى أثناء الأزمة، (سيذكر ذلك تفصيلياً فى الصفحات التالية).

ويمكن إجمال المهام التى يتحملها فريق إدارة الأزمة فيما يلى[٢٧]:

- تجميع وفحص وتحليل المعلومات المتعلقة بأية بوادر لمشكلات.
- تحديد نقاط الضعف التى قد تؤدى إلى أزمة.
- حصر كل المعلومات المتعلقة بكل نقطة من نقاط الضعف وبشكل تفصيلى.
- تحديد درجة خطورة الأزمة المحتملة، باستخدام معايير موضوعية.
- التوصية بالإجراءات الوقائية المطلوبة لمنع وقوع الأزمة.
- وضع خطة مواجهة الأزمة فى حال وقوعها، مع النص على كل الخطوات التنفيذية اللازمة.
- تحويل الخطة الوقائية إلى علاجية بعد وقوع الأزمة، فى ضوء أبعادها، وتأثيراتها فى الواقع الفعلى.

(ح) تنفيذ خطة إدارة الأزمة وذلك فى شقيها الإدارى والإعلامى للحد من التأثيرات السلبية لها، واستعادة نشاط المنظمة.

(خ) عقـد اجتماعات لتقييم عملية إدارة الأزمة بعد انتهائها، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

المرحلة الثانية – الوقاية والاستعداد:

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة من إدارة المنظمة ومن جهاز العلاقات العامة أخذ زمام المبادرة فى إدارة الأزمة القائم على استباق الأحداث والقيام بمجموعة من الأعمال التى تستهدف الوقاية من الأزمة، ومنع وقوعها، وهو مـا يطلـق علـيه إدارة المبادرة "Pre-Act Management"، واتصالات المبادرة "Pre-Act Communication".

الوقاية: تتمثل فى مجموعة من الإجراءات فى الشقين التنظيمى، والاتصالى فى مجموعتين هما:

أولاً: عمليات المراجعة التنظيمية: وتستهدف تقييم وإصلاح مختلف الجوانب التنظيمية مثل[٢٨]:

- الجوانب القانونية.
- الجوانب المالية.
- إجراءات الأمن والسلامة.
- فحص تصميم الهيكل التنظيمى.
- قواعد ونظم العمل الإدارية.
- أساليب الرقابة والمتابعة.

ولاشك أن مراجعة هذه الجوانب يساعد على اكتشاف أية نقاط للضعف قد تؤدى إلى حدوث مشاكل أو أزمات للمنظمة، ويستتبع ذلك اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية من جانب إدارة المنظمة لتغيير الجوانب السلبية لمنع الأزمة وهو ما يطلق عليه "Change Management"، وتساعد العلاقات العامة على تسهيل تنفيذ هذه التغييرات من خلال برامج اتصالية مخططة تتم على ثلاث مراحل قبل – أثناء – بعد التغيير وذلك لتهيئة العاملين والجمهور لعملية التغيير، وتقديم معلومات عن نتائجه.

ثانياً: عمليات المراجعة لنظم الاتصالات والمعلومات:

وتستهدف فحص علاقات المنظمة بجماهيرها المختلفة، والاهتمام بالقضايا المثارة حول المنظمة من المصادر المختلفة (العاملين، العملاء، المجتمع المحلى، وسائل الإعلام، النقابات والاتحادات، الأجهزة الحكومية والرقابية) وهى تعرف "باتصالات إدارة القضايا" " Issues Management Communication" **وتمثل الاتصالات الوقائية التى تقوم بها العلاقات العامة وتعنى بالمجالات التالية[٢٩]:**

- إدارة القضايا المتعلقة بمدى توافق المنظمة مع متطلبات السياسة العامة للدولة وأهدافها والتى تهم الرأى العام، مثل القضايا الاجتماعية والبيئية الهامة وبما يعكس اهتمام المنظمة بها.

- تحديد مسار القضايا الهامة داخل المنظمة مع العاملين، والمبادرة بحلها قبل أن تتدخل الدولة بفرض تشريعات لتنظيم الأمور الخلافية فى حال تطور الأمور إلى أزمة فعلية.

- تشكيل سياسات المنظمة، والاتصالات الخاصة بتنفيذها فيما يتعلق بالتغيرات فى بيئتى المنظمة الداخلية والخارجية بما يؤكد استجابة

المنظمة لها، فى ضوء الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة وبيئتها، وتحديد حجم الاستجابة الممكنة فى كل قضية على حدة.

ولاشك أن العمليات الوقائية المتمثلة فى إدارة التغيير، أو إدارة القضايا الهامة تشمل عمليات المنظمة الإدارية، والإنتاجية، الاتصالية، وتتكامل هذه النظم معاً فى عملية صناعة القرار على مستوى الإدارة العليا لوجود علاقات متداخلة بينهم تتطلب المراقبة والفحص المستمر لها، ومراعاة ذلك فى مضمون الرسائل الاتصالية التى تقدم لتشكيل أو تعديل الصورة الذهنية للمنظمة.

الاستعداد: يتمثل فى المهام التى يقوم بها فريق إدارة الأزمة استعداداً لها، وتشمل مجموعة من الخطوات على النحو التالى[٣٠]:

أولاً: تحديد وتقييم الأزمات المحتملة:

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمات الإجابة على أربعة تساؤلات رئيسية هى:

١- هل هناك أزمة حقيقية محتملة فعلاً ؟

٢- إذا كانت هناك أزمة حقيقية محتملة، فكيف أتصرف ؟

٣- إذا قررت التصرف، ما كيفية الاستعداد ؟ ومتى أبدأ العمل ؟

٤- إذا قمت بالتحرك، من هى الأطراف التى يجب أن أشركها ؟

يناقش فريق إدارة الأزمات هذه الأسئلة بعمق حتى يمكنهم تحديد هوية الأزمات المحتمل حدوثها، وكذلك تقييم قدرة المنظمة على مواجهتها، ورفع درجة استعدادها، وقدرتها على التنفيذ الجيد لخطة المواجهة، وذلك بدراسة تحليلية للمعلومات المتجمعة لدى فريق الأزمة باستخدام مصفوفة الأزمات.

- مصفوفة الأزمات Crises Matrix:

توفـر مصـفوفة الأزمـات القـدرة على تصنيف الأزمات التى قد تـتعرض لهـا المـنظمة، وتقـدم منظوراً تشخيصياً لها يساعد على إدخال التحسـينات علـى خطة إدارة الأزمة ككل، وتضع المصفوفة معيارين لتقييم الأزمات هما:

- شدة الخطورة: ويقصد بها حجم الموارد المادية والمعنوية المعرضة للخطـر وذلـك فـى مقياس من ١-٩ درجات بحيث يعطى رقم ٩ لأكثرها خطورة، ويرمز له بالحرف ش.
- درجـة الـتحكم: ويقصد بها قدرة المنظمة على التحكم فى عناصر الخطر وإيقاف تأثيرها أو تقليله بما يؤثر إيجابياً على نتيجة الأزمة، وذلك فى مقياس من ١-٩ درجات، ويعطى رقم ٩ لأكبر قدرة على التحكم، ويرمز له بالحرف ت.

- يقـوم فـريق إدارة الأزمـة بتصنيف الأزمات فى مصفوفة رباعية الخانات على النحو التالى:

درجة التحكم (ت)			شدة الخطورة (ش)
مرتفعة	(٣) ش− ت+	(٢) ش+ ت+	مرتفعة
منخفضة	(٤) ش− ت−	(١) ش+ ت−	مرتفعة
	منخفضة	مرتفعة	

(مصفوفة الأزمة)

- المربع الأول ش+ت− (خطورة عالية ودرجة تحكم منخفضة).

يمثل هذا المربع الأزمة التى لا يستطيع القائد أن يتحكم فيها إلا بقدر محدود والتى يمكن أن تهدد المنظمة بأكملها.

- المربع الثانى ش+ت+ (خطورة عالية ودرجة تحكم عالية).
يمثل هذا المربع أزمة شديدة الخطورة ولكن يستطيع القائد أن يسيطر على نتائجها.

- المربع الثالث ش-ت+ (خطورة منخفضة ودرجة تحكم عالية).
ويشمل الأزمات غير الحادة والتى يمكن إدارتها بكفاءة.

- المربع الرابع ش-ت- (خطورة منخفضة ودرجة تحكم منخفضة).
ويمثل الأحداث قليلة الأهمية ولكن لا توجد بدائل لمواجهة هذه الأحداث.

وتساعدنا هذه المصفوفة فى تقييم حالة الأزمة وذلك بأن نحدد موقع الأزمة على المصفوفة ويستلزم كل وضع تبنى استراتيجيات مختلفة.

- ففى المربعين (١)، (٤) ترتكز الاستراتيجية حول الخطط الوقائية. (التحكم المنخفض).

- وفى المربعين (١)، (٢) من الضرورى مشاركة الإدارة العليا لأن الأزمة تهدد استمرارية المنظمة (خطر مرتفع).

- وفى المربعين (٢)، (٣) يتطلب الأمر وجود إدارة نشطة للأزمة. (التحكم المرتفع).

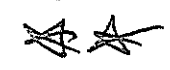
وعملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التى تنبئ عن قرب حدوث الأزمة، يمكن أن تسفر عن أربعة احتمالات موضحة بالشكل التالي وهي:

الأول: التوفيق
حيث تنجح القيادات فى التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة.

الثانى: الفشل

تفشل القيادات فى التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

الثالث: الإنذار الكاذب



تعتقد القيادات أن هناك أزمة وشيكة الوقوع، بينما لا توجد أزمة.

الرابع: الرفض الصحيح

حيث تعتقد القيادات عدم وجود أزمة وشيكة الوقوع ويثبت صحة ذلك

القرار		أزمة	لا أزمة
	أزمة	(١) التوفيق	(٣) الإنذار الكاذب
	لا أزمة	(٢) الفشل	(٤) الرفض الصحيح

شكل (٣) نتائج مصفوفة الأزمات

ولذلك تتطلب عملية تقييم وتحديد الأزمات باستخدام المصفوفة إجراء مناقشات جماعية يشترك فيها أعضاء الفريق فى عملية التقييم، لتحديد وتوصيف أكثر المشاكل أهمية على المصفوفة، ومن خلالها يتم تحديد الأزمات ذات الخطورة المرتفعة، والتى تتطلب مشاركة الإدارة العليا فى مناقشتها، بينما تتطلب الأزمات ذات درجات التحكم المرتفعة الاهتمام بالإدارة الوقائية النشطة لها، فى حين يتم التركيز على خطة ما بعد وقوع الأزمة فى الأزمات ذات التحكم المنخفض والتى ليس للمنظمة قدرة على منعها[٣١].

قـدم "John Burnett" مصـفوفة أخـرى أكـثر تعقيداً لتصنيف الأزمـات وهي مصفوفة تصنف المشاكل التي من المحتمل أن تشكل أزمات فـي المستقبل وفقاً لأربعة أبعاد هي: مستوى التهديد، درجة التحكم، البدائل المـتاحة، ضغوط الوقت وهي بذلك توفر تحليلاً أكثر للأزمات من ذلك الذي تحققـه المصـفوفة السابقة والذي يقتصر على تصنيف الأزمات وفقاً لبعدين فقط هما: شدة الخطورة، ودرجة التحكم(٣٢).

وسـنعرض تفصـيلياً لمصفوفة الأزمات التي قدمها "Burnett" على النحو التالي:

أبعاد تصنيف الأزمات:

١- **مسـتوى التهديد**: حجم الموارد التنظيمية المعرضة للخطر، والتي قـد تؤثر على بقاء واستمرارية المنظمة وتصنف إلى منخفض أو مرتفع.

٢- **درجـة الـتحكم**: قـدرة المنظمة على التحكم في أحداث الأزمة، والتأثير على نتائجها، وتصنف إلى منخفضة أو مرتفعة.

٣- **قـيود الـبدائل المتاحة**: تقييم البدائل المختلفة لمواجهة الأزمة في ضـوء القيود التي تفرضها طبيعة الأزمة، والآثار التي يمكن أن تـنجم عنها، والتكلفة المادية لكل بديل منها، وتأثيرها على سمعة ومكانة المنظمة وتصنف إلى قليلة أو متعددة.

٤- **ضـغوط الوقـت**: مـا تفرضـه طبيعة الأزمة من ضرورة اتخاذ قـرارات سـريعة وسـليمة في فترة زمنية محدودة، وهذا يختلف باخـتلاف نوعـية وشدة الأزمة المحتملة وتصنف إلى محدودة أو شديدة.



تُصنف الأزمات على المصفوفة وفقاً للأبعاد الأربعة السابقة، ودرجتها في كل أزمة إلى (١٦) مربعاً على النحو الموضح بالشكل التالي:

مستوى التهديد	ضغط الوقت / درجة التحكم / بدائل الاستجابة	شديد		محدود	
		منخفض	مرتفع	منفخض	مرتفع
منخفض	متعددة	(٤) مستوى ٢	(٣) مستوى ١	(٢) مستوى ١	(١) مستوى صفر
	قليلة	(٨) مستوى ٣	(٧) مستوى ٢	(٦) مستوى ٢	(٥) مستوى ١
مرتفع	متعددة	(١٢) مستوى ٣	(١١) مستوى ٢	(١٠) مستوى ٢	(٩) مستوى ١
	قليلة	(١٦) مستوى ٤	(١٥) مستوى ٣	(١٤) مستوى ٣	(١٣) مستوى ٢

شكل رقم (٣) مصفوفة "Burnett" لتصنيف الأزمات

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

مربعات المستويين صفر، ١: يتم تصنيفها بأنها إنذارات كاذبة أي أن رفضها صحيح، لأنه لا توجد أزمة وذلك في المربعات أرقام ١، ٢، ٣، ٥، ٩ وهي جميعاً ذات مستوى تهديد منخفض وبدائل متعددة للاستجابة، ضغط وقت محدود، مع درجة تحكم مرتفعة.

مربعات المستويين ٢، ٣: تصنف كأزمات لأن المشاكل المحتملة فيها خاصيتان أو ثلاث من خصائص الأزمة من حيث ارتفاع مستوى التهديد، انخفاض درجة التحكم، وضغوط الوقت وهي في مربعات المستوى الثاني أرقام ٤، ٦، ٧، ١٠، ١١، ١٣ ومربعات المستوى الثالث أرقام ٨، ١٢، ١٤، ١٥.

مـــربع المستوى ٤: تصنف به أكثر المشاكل صعوبة وتحدياً للمنظمة حيث يكون ضغط الوقت شديد، درجة التحكم منخفضة، ومستوى التهديد مرتفع، والبدائل المتاحة للمواجهة قليلة.

نظم المعلومات:

يحـــتاج فـــريق إدارة الأزمـــات إلـــى توفير نظام للمعلومات يتسم بالحساســـية، ويـــتم مـــن خلالــه تجميع المعلومات المستخدمة فى التخطيط كمدخـــلات أساسية لفريق الأزمة وللعاملين فى العلاقات العامة اعتماداً على بيانات رسمية تتسم بالدقة، ويرفعون للإدارة العليا تقريراً بالمشاكل المحتملة وسيناريوهات المواجهة في خطة وقائية لإدارة الأزمة.

ويحقق إعداد خطط وقائية للأزمة عدة مزايا على النحو التالى[٣٣]:

- تجنب العشوائية والتخبط والارتباك الناتج عن عدم الاستعداد الجيد.
- حشد الموارد المالية، البشرية والفنية اللازمة للعمل بكفاءة عند وقوع الأزمة.
- التغلـــب على الضغوط الزمنية والعصبية التى تسود ظروف الأزمة، وإتاحـــة الفرصـــة لجمع وتحليل البيانات واتخاذ القرارات، ومناقشة البدائل بدون تسرع.
- تحديـــد وتوزيـــع المسئوليات والأدوار على الأفراد، والإدارات فى المنظمة.
- التنســـيق بيـــن فريق إدارة الأزمة، والإدارات الوظيفية الأخرى فى المـــنظمة ممـــا يكفـــل كفاءة التنفيذ للخطة، ويؤدى إلى منع التخبط والتضارب الناتج عن عدم التنسيق.
- تحديد الجهات اللازم التعاون معها لضمان التنفيذ الجيد للخطة

- تحديد قوة وتأثير الأطراف المتضمنة فى اللازمة.

- التأكد من مدى توافر الخبرات المطلوبة، والعمل على تحسين أدائها.

كتابة خطة إدارة الأزمة(٣٤):

كتابة خطة الأزمة مرحلة هامة يتم تحويل الأفكار ونتائج المناقشات إلى واقع فعلى قابل للتطبيق، يحدد خطوات العمل بدقة، ويوضح الأولويات، والمسئوليات والسلطات بشكل بسيط ومفهوم ومحدد وتحتوى على خطوات إرشادية للعمل التنفيذى فى المجالات المختلفة دون إغراق فى الجزئيات والتفاصيل وبأسلوب عملى قابل للتطبيق، ويمكن استخدامه فى عمليات التقييم وتحديد مستويات الأداء، وتتكون خطة إدارة الأزمة من العناصر التالية:

أولاً: الغلاف: ويحتوى على ما يلى:

- اسم المنظمة.
- عنوان خطة الأزمة (موضوعها).
- عبارة (وثيقة سرية للغاية).
- رقم تليفون للطوارئ.
- إجمالى عدد النسخ المتداولة، ورقم النسخة نفسها.
- تاريخ الإصدار: يوم/ شهر/ سنة.
- يرفق بنسخة الخطة إقرار بالاستلام يطلب توقيع المستلم عليه للتأكد من قراءته للخطة، ومعرفة دورة فيها، وضمانة لسرية معلوماتها، وإدارك لأهميتها، وترسل هذه الإقرارات بعد استلامها إلى إدارة الأفراد.

ثانياً: خطاب تقديم Covering Letter:

يشرح للقارئ إمكانية تجنب بعض الأزمات، أهمية التعامل الفعال مع الأزمـــة وضـــرورة الاهتمام بعناصر الخطة، وحسن القيام بمسئولياتها فيها ضماناً لنجاحها.

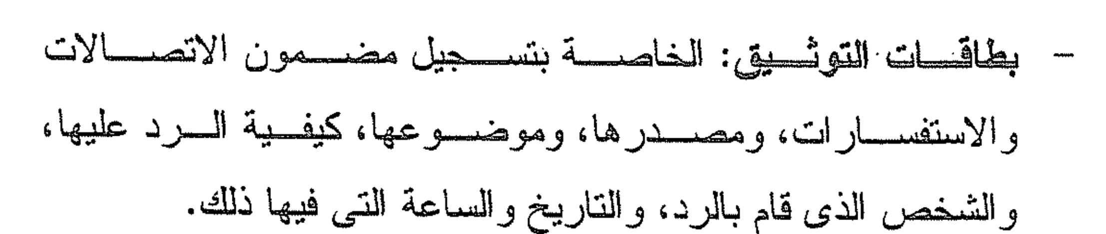
ثالثاً: قائمة المحتويات:

وتتضمن المعلومات الأساسية للخطة مقسمة إلى عناصر حتى يسهل الرجوع إلى المعلومات الخاصة بكل عنصر منها فى أقل وقت ممكن، وهى تمثل فهرس لمحتويات الخطة يتكون من العناصر التالية:

المحتويات

١- خطاب تقديم.
٢- إقرار استلام.
٣- قائمة فريق إدارة الأزمة (أسماء، هواتف).
٤- قائمة الاتصالات الرئيسية.
٥- قائمة الاتصالات الثانوية.
٦- قائمة بالمخاطر المحتملة في هذه الأزمة.
٧- الخطوات التنفيذية، وفقاً لأولوياتها.
٨- الاعتبارات القانونية.
٩- المعلومات السرية.
١٠-قواعد التعامل مع وسائل الإعلام.
١١-بيان بالتجهيزات المعدة لفريق إدارة الأزمة.
١٢-طرق تقييم مستويات الأداء.

يرفق بالخطة ما يلى:



- بطاقات التوثيق: الخاصة بتسجيل مضمون الاتصالات والاستفسارات، ومصدرها، وموضوعها، كيفية الرد عليها، والشخص الذى قام بالرد، والتاريخ والساعة التى فيها ذلك.

- بطاقات التقويم: وهى الخاصة بتدوين رأى الفرد فى أسلوب أداء الأفراد التابعين له، وقياداته للخطة، وما يراه من سلبيات أو إيجابيات فى هذا الشأن، وتستخدم بطاقات التقويم هذه بعد جمعها فى إجراء مناقشات مستفيضة للاستفادة من الأخطاء، وزيادة فاعلية التخطيط فى المستقبل.

خصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمة[٣٥]:

كل خطة قائمة بذاتها، وتصمم لهياكل إدارية وعمليات محددة وتوضح كيف تعمل تلك الأجزاء أثناء الأزمة.
توضح الخطة الأولويات وتضم قائمة بالقضايا التى تحتاج عناية خاصة بعد الأزمة.
تحدد السلطات والمسؤوليات لكل فرد فى المنظمة.
الخطة يجب أن تكون عملية ويمكن تنفيذها بكفاءة.
يجب أن تكون الخطة مفهومة وبسيطة وتوضع لتناسب جميع المستويات فى المنظمة.
يجب أن تكون الخطة شاملة تحتوى على مادة كافية، ولكن فى نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها تمثل عبئاً عند التنفيذ.
يجب أن يراعى فيها محاولة إرضاء الأفراد المتأثرين بها.

- يجب أن تراجع الخطة بصفة مستمرة.
- يجب أن تختبر الخطة ويتم التأكد من أن الجميع قد فهم دوره فيها.
- يجب أن تحقق الخطة كفاءة استخدام التكلفة، تكلفة التخطيط يجب أن تكون أقل من أو تساوى تكلفة عدم التخطيط.
- أن تكون الخطة مرنة، ويمكن تحديثها وتعديلها عند تغير الظروف وتحتوى على مرشدات عامة وليست تفصيلية تناسب حالة واحدة محددة من حالات الأزمات.
- تحديد المؤشرات والدلائل التى تنبئ بقرب حدوث الأزمة.
- تحديد المسئوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق إدارة الأزمات.
- تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات.
- تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.
- تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.
- تحديد الموارد البشرية والمادية الضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة.
- تحديد طرق توفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لأعضاء الفريق وفى نفس الوقت للجهات الخارجية.
- ضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- ضمان استمرار الأعمال والأنشطة فى المنظمة بأكبر قدر ممكن من الاستقرار والسيطرة على الموقف ولتحقيق ذلك يجب عزل الأزمة عن باقى الأنشطة فى المنظمة.



- وضع سيناريوهات للأزمة "أسوأ وأفضل سيناريو" حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة.
- التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وبين الأقسام الوظيفية الأخرى بالمنظمة.
- التدريب على الخطة الموضوعة وتقييم التدريب لأحداث التعديلات اللازمة.

التجهيزات الاتصالية والإعلامية:

مراكز إدارة الأزمة[٣٦]:

من الضروري توفير مركزان لإدارة الأزمة وتجهيزهما بشكل جيد، بحيث يكون أحدهما مخصص للعمليات الإدارية للمنظمة والآخر لإدارة اتصالات الأزمة وذلك على النحو التالي:

مركز إدارة العمليات:

يجب تجهيز مركز لإدارة العمليات الإدارية للمنظمة على أن يتضمن ما يلي:

١- خريطة للمنطقة المحلية للمنظمة.
٢- طاولة اجتماعات.
٣- طابعات ليزر.
٤- أجهزة كمبيوتر.
٥- أجهزة فاكس.
٦- ماكينات تصوير.
٧- كوابل كهربائية.
٨- مصادر إضاءة قوية.
٩- انتركوم للاتصال بين المركزين.
١٠- لوحة ارصاد جوية.
١١- تليفونات
١٢- رسم هندسي للمبنى.
١٣- ملفات للأوراق الهامة التى تضمن استمرارية عمل المنظمة.
١٤- الاحتفاظ بنسخة إضافية من بيانات المنظمة (Hardware, Software).



مركز اتصالات الأزمة:

١- لوحة حائطية (لعرض المشكلة، الحلول - مسار تقدم العمل).

٢- أجهزة تليفونات (لكل فرد من فريق الأزمة).

٣- فاكس.

٤- طابعات.

٥- اسكانرز.

٦- تليفزيون.

٧- فيديو.

٨- مسجل.

٩- راديو.

١٠- سوفت وير.

١١- طاولة اجتماعات.

١٢- وثائق أرشيفية.

يجب تجهيز مركز إدارة الأزمة مسبقاً، وتوفير المعدات الكاملة له على الدوام وفى ظروف العمل العادية للمنظمة، والتفتيش والمراجعة الدائمة لهذه التجهيزات وسلامتها حتى لا تفاجئ بحدوث أعطال بها عند وقوع الأزمة، ويتم ذلك من خلال تخصيص مساحة فى المبنى تستخدم كصالة متعددة الأغراض ومركز لعمليات الطوارئ.

حقيبة الاتصالات: يقوم جهاز العلاقات العامة بإعداد مواد اتصالية أساسية عن المنظمة تتضمن:

*** * سجلات تتضمن معلومات مصنفة فى فئات حول:**

- تاريخ المنظمة منذ تأسيسها.
- أقسام المنظمة، وفروعها.
- حجم الإنتاج الحالى، ومعدلات الزيادة فيه (رسوم بيانية) فروع الشركة.
- أعداد العاملين وفقاً لتخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية (جداول).
- تقارير الأجهزة الرقابية عن المنظمة فى السنوات الثلاث الأخيرة.
- الجوائز التى حصلت المنظمة عليها.
- إسهامات المنظمة فى خدمة المجتمع فى الثلاث سنوات الأخيرة.

*** * قائمة اتصالات: تتضمن عناوين، وهواتف كل من:**

- أعضاء مجلس الإدارة (قيادات المنظمة العليا والوسطى).
- أعضاء فريق إدارة الأزمة.
- قائمة بالعاملين بوسائل الإعلام.
- الوكالات المتخصصة فى العلاقات العامة والإعلان.
- السكرتارية التنفيذية.
- أطقم الصيانة / المخازن.

*** * صور فوتوغرافية لكل من: قيادات المنظمة، المبانى والأقسام، حفلات التكريم.**

*** * نمــوذج بيان صحفى سابق التجهيز: يتم ملأ مساحته الفارغة عند توزيعه على مندوبى وسائل الإعلام.**

** فيلم تسجيلى عن المنظمة.

ولاشك أن قيام العلاقات العامة بتوفير هذه المواد الاتصالية والإعلامية يمثل أفضل استعداد لمواجهة أحداث أية أزمة بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة، ويوفر الأساس السليم فى عمل العلاقات العامة الذى لا يعتمد فقط على اتصالات رد الفعل "Reactive Communications" إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الاستعداد المسبق، الذى يكفل لها أخذ زمام المبادرة فى الاتصالات "Pre-Act Communications".

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها:

بعد وقوع الأزمة يتم عقد اجتماع فورى لفريق إدارة الأزمة، وذلك للتعامل معها، حيث يقوم بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفاً فى ضوء الموقف الفعلى الناجم عن طبيعة الأزمة ونطاقها، وحجم التأثيرات الناجمة عنها، حتى يتم اتخاذ قرارات سريعة بالأعمال المطلوبة لاحتواء الأضرار وتقليل تأثيراتها السلبية إلى أقل حد ممكن، وهذا يعنى إجراء التعديلات الضرورية على الخطة الوقائية المعدة من قبل وفقاً لمقتضيات الموقف الفعلى، وذلك فى المسارين الإدارى والاتصالى حيث يعنى الأول بعمليات إصلاح التلفيات، وإعادة التشغيل، والثانى يهتم بتحديد المهام الاتصالية والإعلامية التى سيتم القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة فى مواجهة الأزمة، واستعادة النشاط. **وسنقتصر هنا على العمليات الاتصالية الخاصة بإدارة الأزمة، وهى العمليات ذات الأهمية لدارسى وممارسى العلاقات العامة.**

أولاً: تحديد الأهداف:

تختلف أهداف الاتصال باختلاف عدة عوامل تتعلق بطبيعة الأزمة، والأطراف المتأثرة بها والنتائج الناجمة عنها، والمدى الذى وصلت إليه ويمكن أن يكون كل أو أحد الأهداف التالية[٣٧]:

١- تقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن الموقف من المنظمة إلى الجماهير، ووسائل الإعلام.

٢- تصحيح أية معلومات خاطئة بسرعة، والمتابعة المستمرة لما تقدمه وسائل الإعلام عن الموقف.

٣- الحفاظ على صورة المنظمة، وحرصها على الصالح العام.

٤- التقليل من التأثيرات السلبية للأزمة على المجتمع وسلامة المواطنين (تحذير من أخطار - إرشادات).

٥- كسب مساندة جماهير المنظمة، والمجتمع.

٦- إزالة مخاوف الجماهير، وبث شعور بالإطمئنان.

٧- امتصاص الغضب، والتهدئة.

٨- التأكيد على السيطرة على الموقف، إشاعة جو من الثقة.

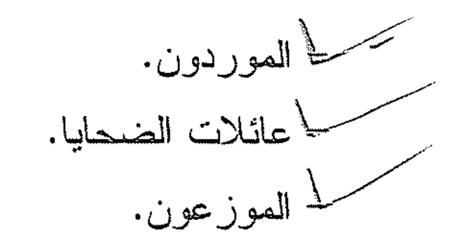
٩- التأكيد على التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية.

١٠-مواجهة حملات النقد والتشهير، والدفاع عن المنظمة.

ثانياً: تحديد الجمهور:

عادة ما تخاطب المنظمات جماهير تتسم بالتعدد " Multiple Audience" مثل[٣٨]:

- الجمهور العام.
- جمهور المجتمع المحلى.
- الهيئات الرقابية.
- قادة الرأى
- السلطات المحلية.
- المستهلكون أو العملاء.
- مندوبو وسائل الإعلام.
- العاملون.
- المستثمرون.
- شركات التأمين.



- الموردون.
- رجال الشرطة.
- عائلات الضحايا.
- رجال المطافى.
- الموزعون.

يتحـــتم على رجل العلاقات العامة تحديد أى الجماهير النوعية التالية قد تأثر بالأزمة وفقاً لنطاق الأزمة وأن يجرى تقييماً سريعاً لمعرفة الأطراف الأكـــثر أهمـــية فـــى موقف الأزمة، وعليه أن يعطى كل جمهور نوعى ما يســـتحقه مـــن اهـــتمام، ويوجـــه إليه رسائل تحمل معلومات تمس مصالحه واهتماماته الخاصة، وأن يراعى فيها مستواه التعليمى والثقافى، كما وأنه من الأهمـــية بمكان إعطاء الاتصالات الداخلية بالعاملين نفس أهمية الاتصالات الخارجية، والحرص على تقديم معلومات كاملة للعاملين حول أبعاد الأزمة، والأضرار الناتجة عنها، وخطط المواجهة، ودورهم فيها.

ثالثاً: تحديد استراتيجية اتصالات الأزمة[٣٩]:

لما كان الهدف الأساسى للإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا علـــى العلاقـــات العامة أن تأخذ زمام المبادرة فى إدارة الأحداث، ولا تعتمد على سياسة رد الفعل فقط، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية، الرأى العام، الجهات الحكومية والرقابـــية، أو مـــن جماهير المنظمة، فلابد هنا من تقديم استجابات اتصالية وإعلامـــية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية للأحـــداث للتأكيد على الدور الهام الذى تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها الإيجابية، وتحملها لمسئولياتها الاجتماعية، والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها، بل والسعى لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن، وهذه المهام الاتصالية تلعـــب دوراً هاماً فى المحافظة على صورتها الذهنية، ويقوم مدير العلاقات العامـــة، باقـــتراح استراتيجيته الإعلامية على قيادة المنظمة، ومناقشتها مع

فــريق إدارة الأزمة، وذلك فى ضوء طبيعة أحداث الأزمة، ودرجة شدتها، والــتفاعلات الــناتجة عنها، والأطراف المتضمنة فيها، وقد يقومون بإجراء تعديــلات علـــى الاستراتيجية الموضوعة فى الخطة الوقائية وفقاً لمقتضيات الموقف الفعلى، أو لخروج أحداث الأزمة عن المسارات المتوقعة لها.

وقــد أكــد علماء الاتصال على أن استراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، وبالتالى لكل أزمة الاستراتيجية التى تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل أنه يمكن استخدام أكثر من استراتيجية فى إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف، أى أنهم يؤكدون على أن استراتيجية مواجهة الأزمة هى استراتيجية موقفية "Situational Strategy" فما يصلح لموقف لا يصــلح لموقــف آخر، وأنه من الضرورى أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف.

ويسترشد فريق إدارة الأزمة بعدة اعتبارات عند تحديد استراتيجية التعامل مع الأزمة وهى:

- تحليل أسباب حدوث الأزمة.
- تحديد المدى الذى وصلت إليه.
- ترتيب العوامل المؤثرة على الأزمة.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد الأهداف المرجوة فى المرحلة الحالية.
- تجسيد فلسفة المنظمة فى تلك الاستراتيجية.

هناك عدة استراتيجيات إعلامية يمكن الاختيار بينها تبعاً للموقف وذلك على النحو التالى:

١- استراتيجية الصمت: "No Response"

بعض المنظمات تعتقد أن الرأى العام لا يعرف بالأزمة، وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، وبالتالى لا يقومون بأى رد فعل اتصالى، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى مما قد يؤدى إلى الإضرار بسمعة المنظمة لذا يطلق عليها البعض استراتيجية التجاهل والتعتيم.

٢- استراتيجية الإنكار: "Denial Strategy"

تنكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التى توضح ذلك.

٣- استراتيجية حائط الصد: "Blockstone Strategy"

وفى هذه الاستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، فى نفس الوقت الذى تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة، وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية.

والمنظمة التى تستخدم هذه الاستراتيجية تتعرض لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأى العام عنها، إلا أن هذه الاستراتيجية الغير فعالة تكون هى الاستراتيجية المطلوبة فى بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية، أو قضايا معروضة أمام القضاء.

٤- التملص من المسئولية: "Evasion Of Responsibility"

فـــى هـــذه الاستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسئولية فى وقوع الأزمـــة إلـــى جهـــات أخرى، وإظهار أن المنظمة ضحية هى الأخرى فى الموضوع، وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

٥- الاستراتيجية القانونية: "Legal Strategy"

تعـــتمد المعالجة الإعلامية للأزمة فيها على آراء وتوجيهات رئيس الشئون القانونية للمنظمة، والتى عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها، وحمايتها من أية مساءلة قانونية، وهى **تتمثل فيما يلى:**

- ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة.
- عـــدم الإدلاء بأيـــة آراء شخصية قد يفهم منها مسئولية المنظمة عن الأزمة.
- الحـــذر الشـــديد فـــى لغـــة الخطاب الإعلامى المستخدم من جانب المنظمة.

٦- استراتيجية التبرير والاعتذار: "Apology And Respond"

وفـــيها تعـــترف المنظمة بالخطأ، وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقة يقدمها المتحدث الرسمى للمنظمة، وهى من التكنيكات الناجحة والفعالة فى إدارة الأزمة.

٧- استراتيجية الاعتذار الكامل: "Full Apology"

وهى تعتمد على إظهار الخزى والعار، وطلب الغفران والسماح من الجماهير، والاعتذار عن العمل الخاطئ، وهى بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية.

٨- استراتيجية الدفاع الهجومى: "Attacks Defend Strategy"

تعـتمد على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة، وذلك بعدة أساليب منها:

- أن هناك حرص من المنظمة على اعتبارات الصالح العام.
- التركيز على الأعمال الإيجابية للمنظمة.
- التقليل من مصداقية الناقدين.
- مواساة وتعويض المتضررين.

هـذه الاسـتراتيجية تؤدى إلى منع تدهور الموقف، وتقليل مشاعر الغضـب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالباً ما تستخدم فى قضايا الرأى العام لوقف نمو الأزمة، كما وأنها قد تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصـة لخلق رأى عام مساند للمنظمة، من خلال تفسير سياساتها وأعمالها علـى نطـاق واسع، وأنها تستهدف الصالح العام، وتحرص على تأكيد ذلك بذكـر معلومـات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير، لذا يطلق البعض عنها استراتيجية "الصالح العام".

٩- استراتيجية الهجوم المضاد: "Counter Attacks Strategy"

هـى استراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلامياً بشكل هجومى، من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة، ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على

تحطـــيم المقومـــات الأساسية التى اعتمدت عليها هذه الأطراف فى مهاجمة المنظمة، وهى استراتيجية تصلح للاستخدام فى حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير، وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف، أو تناول قائم على اختلاق وقـــائع غـــير حقيقـــية، وذكر قصص وهمية، وقد تستخدم المنظمة حقها فى اللجوء للقضاء.

١٠-استراتيجية الأفعال التصحيحية:"Corrective Actions Strategy"

هـــى استراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة، والتأكيد على العمل علـــى مـــنع تكـــرارها، وذكر الخطوات التى تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الـــناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة المستقبلية فى هذا الشأن. ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامى بالصدق والصراحة، وتحري الدقة، ويطلق البعض علـــى هذه الاستراتيجية "استراتيجية العلاقات العامة"، وهى استراتيجية تلقى معارضـــة شديدة من المسئولين القانونيين للمنظمة، لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدى إلى استخدام ذلك فى رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة، وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة.

إعلام الأزمات[٤٠]:

للإعـــلام تأثـــيرات خطـــيرة وكاملـــة ذات أبعاد ومضامين متعددة، وتأثـــيرات متبايـــنة، وهى فى الوقت نفسه أحد العوامل الرئيسية، وأداة من أدوات إدارة الأزمـــة، فالإعلام وأداة لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلـــى اتجاهاتها كوسيلة لنقل أخبارها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلـــة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة، واجتيازه للحدود، وتخطى العوائق، عبر العديد من الوسائل المسموعة والمرئية والمقروءة، ولما له من قدرة على التأثـــير النفسي على الأفراد، والتحكم فى سلوكياتهم وفى توجيههم، **ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء فى إدارة الأزمة من خلال جانبين هما:**

الجانب الأول- جانب إيجابى: عن طريق استخدام الحملات الإعلامية المكثفة، ونقل كميات وجرعات متفاوتة من المعلومات إلى جمهور الأزمات، ورسمها بشكل معين بحيث تخلق انطباعاً معيناً مستهدفاً لديهم.

الجانب الثانى - جانب سلبى: عن طريق التعتيم الإعلامى القائم على التجاهل التام للأخبار والمعلومات وعدم إعلام جمهور الأزمات بها، بغرض عدم تكوين انطباع عنها، **ويتم هذا التجاهل على صورتين هما:**

تجاهل وتعتيم إعلامى كلى: حيث يتم عزل جمهور الأزمات أهم المهتمين بها عن أحداثها عزلاً تاماً وتجهيلهم بشكل تام عنها وعن تطورها، وبالتالى لايستطيع أى منهم تكوين رأى عام يتولد لديه انطباع عنها، ومن ثم لا يحدث سلوك إيجابى بشأنها.

تجاهل وتعتيم إعلامى جزئى: حيث يتم الاهتمام فقط بأطراف الأزمات وتجاهل الأطراف الأخرى وصياغة الأخبار عنهم بشكل معين مع التعتيم والتمويه والتجاهل للطرف الآخر، ويطلق على ذلك التشويه الإعلامى، حيث يتم صياغة الأحداث وإعادة ترتيب الوقائع التى تصاغ أخبارها بالشكل والمضمون الذى يعمل على تأكيد وجهة نظر معينة بذاتها، ونفى وجهات النظر الأخرى، وإثارة الشكوك حول مصداقيتها وحقيقتها.

والإعلام فى إدارة الأزمات له مهمة مزدوجة، أى ذات جانبين هما:

الجانب الأول - جانب إخبارى:

يتم عن طريق متابعة أخبار الأزمات والتعريف بنتائج مواجهتها، ومحاولات التصدى لها، وتحجيمها، ومدى التطور، أي مدى النجاح فى ذلك. ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمات بأمانة وسرعة ومصداقية، واحاطتهم بما يحدث فعلاً على أرض واقع الأزمة.

الجانب الثانى - جانب توجيهى:

وهــذا الجانــب يعتبر أخطر الجوانب فى العملية الإعلامية، فمتخذ القــرار فــى الكيان الإدارى يكون فى حاجة إلى دعم وتأييد من كافة القوى المحيطة، والمتصلة، والمرتبطة، والمهتمة بإدارة الأزمة، وكذا بعلاجها سواء لــتأثر مصالحهم بها، أو لأن استمرارها قد يؤثر على مصالحهم. من خلال عملــية المعرفة المخططة، والأسلوب الإيجابى القائم على تشكيل ثقافة الفرد والمجــتمع، وأحــداث الوعــى المطلــوب، وتنمية الإدراك بخطورة وأبعاد الأزمات، بما يؤدي إلى تكوين قناعة معينة تدفعهم إلى القيام بسلوك معين.

ومــن ثــم يســتخدم الإعــلام الجــيد فى سبيل إثارة اهتمام الأفراد والمؤسسات. والمجتمعات وفقاً لنطاق الأزمة.

من خلال الحملات الإعلامية مع دراسة الموقف وردود الأفعال تجاه الأزمــات باســتمرار، ومــن خــلال التدخلات الإعلامية وفق خطة زمنية مدروســة وموزعــة الأدوار، وفقاً لسيناريوهات دقيقة ذات مراحل مرسومة بعــناية، يــتم تشــكيل قناعات معينة لدى جمهور الأزمات، ومن خلال هذه القناعات يتم التحكم فى السلوك وتوجيهه.

ويــتم فى إطار هذا جذب الانتباه، ثم إثارة الاهتمام، ثم حث الجميع على القيام بتصرف معين مخطط حتى يمكن إدارة الأزمات بنجاح والقضاء علــى نتائجها السلبية، والاستفادة من إيجابيتها أو على الأقل التمهيد الإيجابى لتــدخل القوى المؤهلة للتعامل مع الأزمات ومع صانعيها للقيام بعمل سريع ومناسب لمعالجة الأزمة.

رابعاً: بدأ تنفيذ الحملة الإعلامية:

يعمل فريق العلاقات العامة على بدأ تنفيذ الحملة الإعلامية المخططة لإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة "Repair Corporate Image" حيث يؤكد علماء الاتصال على ضرورة إعطاء عناية خاصة للخطاب الإعلامى للمنظمة أثناء وبعد الأزمة، وأن تعتمد عليه المنظمة فى إصلاح الضرر الذى أصاب سمعتها وصورتها الذهنية، وهى ضرر يتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن أزمة إلى أخرى، وأن المفتاح الأساسى لفهم أهمية الخطاب الإعلامى فى استعادة الصورة الذهنية الإيجابية يكمن فى التعرف على أسباب الهجوم أو الشكوى، والاستجابة الإعلامية وفقاً لمتطلبات الموقف، وفى كل الحالات يجب الاهتمام بمدركات الجمهور عن الأزمة بدرجة أكبر من الاهتمام بالواقع الفعلى لها فالاستجابة الاتصالية للمنظمة يجب أن تعالج آى خطأ فى مدركات الجمهور بالأسلوب المناسب، لأنه طالما ظل الجمهور يعتقد أن المنظمة مخطئة فأن صورتها وسمعتها ستظل فى خطر حتى لو لم تكن مخطئة فعلاً[٤١].

ويقتضى تنفيذ الحملة الإعلامية لإدارة الأزمة أن تتحول الخطة المكتوبة إلى خطة تنفيذية تشتمل على رسم تخطيطى متكامل للعمليات الإعلامية التالية[٤٢]:

١- أهداف القائم بالاتصال (المنظمة).

٢- مبررات وأسباب الاستجابة المطلوبة من المنظمة للأحداث.

٣- تحديد الجمهور المستهدف.

٤- شكل ومضمون الرسائل الاتصالية للمنظمة.

٥- المواقع الجغرافية للحملة.

٦- الوسائل الاتصالية والفنية المستخدمة.

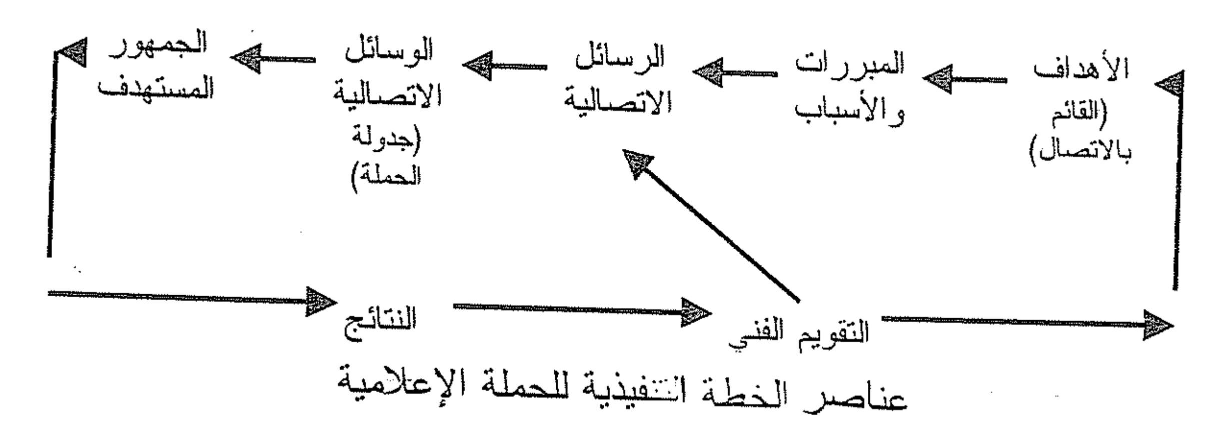
٧- التكاليف.

٨- الفترة الزمنية للحملة الإعلامية.

٩- جدولة الحملة الإعلامية.

١٠- تقويم الحملة الإعلامية.

وينصح "Norman Stone" العاملين بالعلاقات العامة بالاعتماد على ذلك الرسم التخطيطى فى العمل حيث يعد أسهل طريقة فى العمل التنفيذى.



عناصر الخطة التنفيذية للحملة الإعلامية

وحتى يكون لإعلام الأزمة دوراً فعال يجب أن يبنى على الحقائق، وعلى أن يتفاعل مع المناخ المحيط بإدارته، وأن يكون دقيقاً فى نقل الحقائق والمعلومات، حتى يكتسب مصداقية المعايشة الخبرية بكافة جوانبها وأبعادها.

وتحتاج العملية الإعلامية إلى صياغة خاصة للغة التخاطب الإعلامى مع جمهور الأزمات الداخلى والخارجى وبالشكل الذى يسيطر على معالم التفكير لدى هذا الجمهور.

- إعداد الرسائل الاتصالية:

يجـب أن يـتم إعداد الرسائل الاتصالية وما بها من محتوى وفقاً للعوامل التالية:

- الأهداف المطلوب تحقيقها من الاتصال.
- استراتيجية مواجهة الأزمة.
- نوعية الجمهور المستهدف.
- الوتر الذى تتركز حوله الرسالة.
- نوعية التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة.

- تحليل التغطية الإعلامية للأزمة، ومواكبة ما تثيره من تساؤلات وانتقادات:

كما ينبغى على إدارة العلاقات العامة متابعة ما تقوم وسائل الإعلام بنشـره أو إذاعته حول الأزمة، وأن تعمل على تصحيح أية معلومات خاطئة فـى هـذا الشـأن تباعاً، وفى أسرع توقيت ممكن، وأن تعدل من مضمون رسـائلها الاتصالية بما يتلاءم مع ما ينشر وما تتطلبه عملية المتابعة من رد فـورى يتسم بالدقة ويوفر معلومات كاملة عن الموقف. ويعد الزمن عنصر شـديد التأثـير فـى التعامل مع الأزمة هنا حيث تحظى باهتمام جماهيرى وإعلامى واسع المدى.

- تحديد الوسائل الاتصالية المستخدمة(٤٣):

يؤكـد "Dyer" أن وسـائل الإعلام بما تنقله عن الأزمة تؤثر في تشكيل ملامح المنظمة في مدركات الجمهور من خلال منطق وسائل الإعلام فـي عرض الموضوع وهو ما يطلق عليه Media Logic، وأن الأسلوب الـذي تتعامل به المنظمة مع وسائل الإعلام في ظروف الأزمة لا يحدد فقط

كيفية ظهورها أمام الجماهير في التقارير الإخبارية للوسائل الإعلامية، بل يحدد علاقة المنظمة بالوسيلة الإعلامية لسنوات قادمة، وأن ذلك يتطلب نوعاً من التغذية المستمرة "Feeding Frenz" بالمعلومات لوسائل الإعلام.

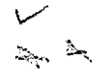
وتتوقف نوعية الوسائل والأساليب الاتصالية والإعلامية المستخدمة على عدة عوامل هى:

- طبيعة الحدث، وأبعاده، والآثار الناتجة عنه.
- الانتشار الجغرافى للجمهور المستهدف.
- خصائص الجمهور المستهدف.
- تكلفة الوسيلة المستخدمة.
- أهمية عامل الزمن.

الأشكال الاتصالية المستخدمة: "Forms Of Communications"

يمكن استخدام عدة أساليب ووسائل اتصالية وفقاً للعوامل السابقة فى نقل رسائل المنظمة، وذلك على النحو التالى:

- المؤتمرات الصحفية.	- المؤتمرات التلفزيونية.
- البيانات الصحفية.	- خطوط الاتصال الساخن.
- إعلانات العلاقات العامة.	- الأفلام التسجيلية.
- الموقع الاليكتروني للمنظمة.	- القصص الخبرية.
- تنظيم الزيارات لمراسلى وسائل الإعلام.	- تنظيم الاجتماعات مع المجموعة الصغيرة من الجماهير النوعية (موردين، موزعين، عمال).



الأنشطة المساندة للاتصال:

من الضرورى إعطاء عناية خاصة للجوانب الإنسانية والاجتماعية اللازمة مثل:

- الاهتمام بمتابعة الحالة الصحية للمتضررين من الأزمة.
- تولـــى مســـئولية القيام بما يلزم نحو حالات الوفاة من واجبات ومجاملات.
- وفـــاء المـــنظمة بمســـئولياتها نحو العاملين وأسرهم من مختلف الجوانب.
- توجـــيه الشـــكر للأجهـــزة الـــتى ســـاعدت المنظمة فى أزمتها (الشرطة، الدفاع المدنى).
- إعطـــاء أهمـــية قصوى لبرامج، وأنشطة المسئولية الاجتماعية للمنظمة أثناء الأزمة وما بعدها.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:

بعـــد انتهاء الأزمة بأحداثها الساخنة وبدء عودة الأمور إلى طبيعتها فى المنظمة، لا ينبغى أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند هذا الحد، بـــل ينبغى أن يستمر جهاز العلاقات العامة فى القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصـــالية التى تساعد على تأكيد عودة المنظمة إلى أوضاعها الطبيعية لكى تحافظ على صورتها الذهنية، وتستخدم فى ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية مـــثل تنظـــيم الـــزيارات لقـــادة الرأى، ورجال الإعلام، وكبار المسئولين، وتحـــرص علـــى دعـــوة وســـائل الإعـــلام لتغطيتها إعلامياً، وكذلك تنظيم المعـــارض، المؤتمـــرات، والمهرجانات الثقافية والرياضية، والقيام بأنشطة

متعددة فى المجال الاجتماعى بما يؤكد استعادتها لنشاطها ومكانتها التى كانت عليها قبل الأزمة.

المرحلة الخامسة – التعلم:

يتم فى هذه المرحلة دراسة وتقويم الخطة الكاملة لإدارة الأزمة بشقيها الإدارى والاتصالى، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وهنا تستخدم كل المعلومات التى تم توثيقها أثناء إدارة الأزمة، ومراجعة تعليقات وسائل الإعلام عليها، كما يمكن استخدام البحوث لقياس رد فعل الجمهور تجاه الأنشطة الاتصالية، وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة، ويحرص جهاز العلاقات العامة على إجراء تقويم لخطة اتصالات الأزمة، وفيها يجرى عملية مراجعة الأنشطة الاتصالية التى تم تنفيذها، بالإضافة إلى تقييم مدى جودة الجهود الاتصالية، ومعالجة أى نقاط قصور فيها، ومدى ملاءمتها لتطورات الأحداث فى مراحلها المختلفة، ثم إجراء تقييم نهائى للخطة الاتصالية ككل، ودورها فى إدارة الأزمة وذلك للاستفادة من نتائج التقييم فى التوصية بإجراء تعديلات فى التجهيزات الاتصالية، أو فى الأشخاص المكلفين بمهام اتصالية، أو فى نوعية الوسائل المستخدمة، أو فى طبيعة الرسائل الإعلامية من حيث الشكل والمضمون، وبالتالى زيادة كفاءة اتصالات الأزمة فى أية أحداث مستقبلية.





محددات فاعلية اتصالات الأزمة(٤٤):

١- تتطلب الإدارة الفعالة لاتصالات الأزمة من جهاز العلاقات العامة القيام بمهام اتصالية تتسم بالتعدد والانضباط والاستمرارية وهي:

- اتصالات ما قبل الأزمة:

وتشتمل على مهام وقائية Preventive Tasks، وتتمثل فى اتصالات إدارة التغيير Change Management Communication، واتصالات إدارة القضايا Issues Management Communication، وكذلك المهام التخطيطية Planning Tasks وتتمثل فى وضع خطة الاستعداد لمواجهة الأزمة قبل حدوثها.

- اتصالات أثناء الأزمة:

وتتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة Executives & Tactical Tasks وهى تحول الخطة الموضوعة سلفاً للاستعداد إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة فى معالجة الأزمة عند حدوثها (أثناء الأزمة).

- اتصالات ما بعد الأزمة:

وتتعلق باستمرارية المهام الاتصالية بعد انتهاء الأزمة حتى استعادة المنظمة لنشاطها، وعودة الأمور إلى طبيعتها.

كما تتعلق بمهام تقويمية Evaluation Tasks تدرس نقاط الضعف والقوة، اتصالات الأزمة وتستخلص منها الدروس للاسترشاد بها فى عمل العلاقات العامة فى المستقبل.

٢- أن تعمل العلاقات العامة على سرعة انتقال المعلومات ووصولها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات تتسم بالرشد وفي التوقيت السليم.

٣- أن تعـتمد العلاقـات العامة في اتصالات الأزمة على الاتصالات المتناسـقة ذات الاتجاهين بين المنظمة وجماهيرها من ناحية،وبين المنظمة ووسائل الإعلام من ناحية أخرى.

٤- ان تعـتمد العلاقات العامة في اتصالات الأزمة على قاعدة تجزئة الجماهـير "Segments the Stakholders"، حيـث تتطلـب الاتصـالات الفعالـة لإدارة الأزمـة تصميم رسائل اتصالية لكل جمهـور نوعي على حدة، ويتطلب ذلك الاعتماد على البحوث في تحديـد الجماهير المفتاحية المؤثرة على مصالح المنظمة ومخاطبة كل منهم بما يتفق مع خصائصه واهتماماته.

٥- أن تعمـل العلاقـات العامـة على مسح ومراجعة نظم المعلومات والاتصـالات الخاصـة بالمـنظمة، وكذلـك المـوارد الاتصالية والإعلامـية المتاحة، واستكمال جوانب النقص فيها لتحسين عملية الاستعداد، وتوفير أطقم على خبرة كافية بإدارة المعلومات.

٦- الاهـتمام بتنمـية وتطويـر علاقـات سـليمة مع وسائل الإعلام والمحافظـة عليها "Helthy Media Relations"، وإعطاء هذا الأمـر عـناية كبرى لما لوسائل الإعلام من أهمية كبرى كمصدر للمعلومـات المقدمة للجماهير قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على الجهود الاتصـالية للمـنظمة، وبمـا يضـمن عدم تأخر المنظمة في نقل المعلومات عن الأزمة، وعدم حدوث فجوة بين زمن وقوع الأزمة، التغطـية الإعلامية السليمة عنها، وهذا يتطلب التفاعل السريع مع الأحداث، التواصل مع ممثلي وسائل الإعلام لإطلاعهم بسرعة عن الأفعـال التـي تقوم بها المنظمة حتى لا تترك الفرصة للتكهنات والتخمينات.



٧- أن يحرص العاملون في العلاقات العامة على وجود آليات تضمن رصد مواقف المنظمات المنافسة أثناء الأزمة وتحديد تأثيراتها السلبية أو الإيجابية على موقف الأزمة.

٨- إقامة والمحافظة على العلاقات الطيبة مع المنظمات الصناعية والرقابية في مجال العمل، وكذلك مع الجمعيات والاتحادات المهنية من خلال برامج العلاقات العامة الموجهة لهم، لأن ذلك يساعد على تدعيم جهود المنظمة في وقت الأزمة.

قواعد عامة لاتصالات الأزمة[٤٥]

(إفعل ـ لاتفعل)

قائمة الأعمال المطلوبة في اتصالات الأزمة (إفعل):

١- أخرج خطة الأزمة المعدة سلفاً، وأبدأ العمل.

٢- أبلـغ قيادة المنظمة، وأطلب منه الحضور لمقر المنظمة، أو موقع الحدث وفقاً لنوع الأزمة، حتى لا يفسر غياب القيادة بأنها لا تعطى اهتماماً كافياً للموضوع، وتؤثر سلباً على موقف المنظمة.

٣- إنقل المعلومات الكاملة المتوافرة لديك للقيادة العليا.

٤- أطلـب من قيادة المنظمة إعداد إجابات على التساؤلات التي تتوقع أن يطرحها عليه مندوبي وسائل الإعلام، أو العاملين، ...إلخ.

٥- اسـتدعي فريق إدارة الأزمة، والخبراء المتخصصين في المجالات المختلفة في المنظمة للمساعدة واتخاذ اللازم.

٦- اتخـذ المبادرة في الاتصال بوسائل الإعلام، وأنقل لهم المعلومات بسـرعة وصراحة وأمانة حتى تحتفظ لنفسك بزمام الأمور، وتقلل من الشائعات والشكوك.

٧- افتح خطوط الاتصال مع وسائل الإعلام، وتلقى استفساراتهم، وقدم الإجابة عليها، وأرسل لهم آية معلومات حديثة تتوافر لك باستخدام البيانات الصحفية.

٨- اسـتخدم المركـز الإعلامـي المجهز سلفاً (تليفونات ـ فاكس ـ كمبـيوتر ـ آلات تصـوير) وذلـك للرد على أية استفسارات من

الجماهير المتأثرة بالأزمة، واستخدم المعلومات التي حدد لك المتحدث الرسمي للمنظمة إمكانية نقلها.

٩- أنقل تساؤلات الجماهير، ووسائل الإعلام إلى المتحدث الرسمي دورياً.

١٠-إعط تعليمات للمسئولين عن المركز الإعلامي، السكرتارية بتوجيه كل التساؤلات التي ترد إليهم للمتحدث الرسمي، وفريق إدارة الأزمة دون إعطاء آرائهم الخاصة.

١١-قدم المتحدث الرسمي للمنظمة لمندوبي وسائل الإعلام، وأمنع أي مصدر آخر من الإدلاء بأية معلومات.

١٢-وفر خطوط تليفونية يتم الإعلان عنها للرد على استفسارات أقارب المصابين، ومندوبي وسائل الإعلام.

١٣-أعقد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مجموعات صغيرة من الجماهير المفتاحية للمنظمة موردين ـ موزعين...) لتشرح لهم أبعاد الأزمة، وتطلب مقترحاتهم عن كيفية التعاون لتجاوز الأزمة.

١٤-أرسل بيانات صحفية لوسائل الإعلام تتضمن أية تطورات أو توضيحات أو معلومات جديدة، وذلك للرد على التعليقات الصحفية الناقدة بعد الحدث، وقدم أدلة كافية على صحة معلوماتك.

١٥-يجب الاهتمام بإعلام العاملين بالمنظمة بكل المعلومات الهامة ومن مصادر الشركة، وليس من أية مصادر خارجية.

١٦-قدم للعاملين بالمنظمة شرحاً لمبررات القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا، وتحليلاً للبدائل الأخرى للموقف بما يساعد على تفهم العاملين لتلك القرارات، ومشاركتهم في تنفيذها.

١٧-استخدم أكثر من طريقة للاتصال بالعاملين، وتأكد من تلقي الموظفين نفس المعلومات من مصادرها المختلفة (اجتماعات ـ اللوحات الحائطية ـ النشرات ـ مكبرات الصوت ـ التليفون) حتى لا يلجؤا للمصادر السرية للمعلومات، أو للتخمينات التي قد تتسبب في انتشار الشائعات مما قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة.

١٨-اهتم بتعريف قادة الرأي في المجتمع بالخطط الخاصة بالمنظمة لمواصلة تقديم خدماتها.

١٩-أحرص على تناغم المعلومات المقدمة للجماهير، ووسائل الإعلام وإنها لا تحمل أية معلومات متنافرة، ويتحقق ذلك من خلال إشراف العلاقات العامة على صياغة مضمون رسائل المنظمة على اختلافها (بيانات صحفية ـ إعلانات ـ نشرات ـ مؤتمرات).

٢٠-استخدم أكثر من وسيلة إعلامية لنقل المعلومات إلى الجماهير ولأكثر من مرة (تكرار) في القنوات الإعلامية المختلفة.

٢١-أحرص على تجزئة الجمهور، ومخاطبة كل جمهور نوعي بالأسلوب التي يتوافق مع اهتماماته، ومستوياته التعليمية والاجتماعية.

٢٢-سجل الأحداث زمنياً، ومكانياً مع الاحتفاظ بالصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو، وبطاقات توثيق الاتصالات لاستخدامها في تقويم إدارة الأزمة واتصالاتها في وقت لاحق.

٢٣-أعقد مؤتمراً صحفياً (في حالة الأزمات الكبرى فقط)، وينبغي أن تشارك قيادة المنظمة في حضورة وفي هذا الشأن ينبغي الحرص **على الالتزام في المؤتمر الصحفي بالقواعد التالية:**

- استمع بعناية لكل سؤال مطروح من مندوبي وسائل الإعلام، وفكر قبل الإجابة، ولا تعط إجابة متسرعة.
- قدم ردوداً على الاتهامات والشكوك الموجهة لمنظمتك وحاول تقديم معلومات عنها، لا تتحدث عن تغطية إعلامية محددة ولكن تحدث بشكل عام.
- ركز في معلوماتك على ما تقوم به منظمتك لخدمة المصلحة العامة.
- إظهار الاهتمام والتعاطف مع المتأثرين بالأزمة.
- التأكيد على قيام المنظمة باتخاذ اللازم نحو المحافظة على مصالح جماهيرها.
- الصدق والأمانة في نقل المعلومات عن الحدث.
- تقديم معلومات تتسم بالتناسق والتكامل والواقعية والدقة.
- أجب عن تساؤلات مندوبي وسائل الإعلام دون انفعال.
- أشرح أسباب عدم قدرتك علىالإجابة عن تساؤل محدد.
- قدم أدلة على صحة ما تدلي به من معلومات كلما أمكنك ذلك.
- تعامل يتعاطف مع أهالي الضحايا (في حالة وجود خسائر بشرية).
- قدم وعداً بنقل أية معلومات جديدة عن الموضوع، لا تتوافر لديك في الوقت الحالي بعد ورودها إليك.
- وزع "نشرة صحفية" تتضمن خلفية عن المنظمة حتى توفر لمندوبي وسائل الإعلام مصدراً موثوقاً به للمعلومات التي

يســتخدمونها فــي صياغة تغطيتهم الإعلامية عن الحدث. فهذا يوفر لك الفرصة للتأثير من توعية التغطية الإعلامية للأزمة من جانب وسائل الإعلام من خلال ما تقدمه لهم من معلومات كافية عن المنظمة (فلسفتها/ سياستها/ أعمالها/ قياداتها).

قائمة بالأعمال الغير مطلوبة

في اتصالات الأزمة (لا تفعل)

١- لا تستخدم مصطلحات فنية متخصصة في حديثك أو في رسائل الشركة للجماهير.

٢- لا تذكر آرائك الشخصية، أو تخميناتك حول أسباب الأزمة أو حجم الخسائر الناتجة عنها، ولا تستجيب لإلحاح مروري الصحف في هذا الأمر.

٣- لا توجه اللوم إلى أطراف أخرى.

٤- لا تدلي بأحاديث ليست للنشر أو الإذاعة حول الأزمة.

٥- لا تحابي أحداً من مندوبي وسائل الإعلام على حساب الآخرين.

٦- لا تجادل مندوبي وسائل الإعلام حول أسباب الأزمة.

٧- لا تستخدم عبارة "لاتعليق" أو ترفض الإجابة.

٨- لا تحاول الترويج لمنظمتك وأعمالها أو منتجاتها في حديثك والأزمة مازالت ماثلة للعيان.

٩- لا تنحرف في إجابتك وأحاديثك لمندوبي وسائل الإعلام عن الخطوط الرئيسية لسياسة منظمتك المعلنة.

١٠- لا تنفعل وحاول الاحتفاظ بهدوئك حتى تبعث الثقة في نفوس المتعاملين معك، ولا تظهر الارتباك أو التردد.

١١- لا تـنقل المعلومـات إلى الجمهور على اجزاء متفرقة، فكل كشف جديد يتحول إلى قصة خبرية منفصلة، وعنوان صحفي جديد.

١٢- لا تبالغ في تقديم وعود أو إصلاحات مالم تتأكد من الموافقة رسمياً عليها من قيادة المنظمة.

١٣- لا تتكلم علانية حول معلومات لم تتأكد من صدقها.

١٤- لا تلجأ إلى التعتيم الإعلامي أو التركيز على الأخبار الطيبة فقط بل أذكر الحقائق بما تحمله من أخبار جديدة أو سيئة.

١٥- لا تلجأ إلى كتابة مضمون رسائل المنظمة الاتصالية بأسلوب واحد لكـل الجماهـير، بل استخدم الأسلوب المناسب لكل جمهور نوعي على حدة.

١٦- لا تعـتمد علـى وسيلة إعلامية واحدة، أو طريقة واحدة للاتصال بجماهيرك، بل استخدم طرق ووسائل اتصالية متنوعة.

١٧- لا تواجـه خطأ بعض محرري الصحف بإجراءات عقابية مما يزيد من انتقادات المنظمة.

١٨- لا تلجأ لاستخدام أسلوب الوعظ والتعالي مع مندوبي وسائل الإعلام مما يعرضك للهجوم والانتقاد.

"دراسة حالة"

شركة Johnson & Johnson

أزمة دواء التيلنول Tylenol

دراسة حالة أزمة دواء التيلنول[٤٦]:

بدأت الأزمة المعروفة بأزمة "التيلنول" التى تعرضت لها شركة "جونسون" الأمريكية **Johnson & Johnson** لتصنيع الأدوية والمستلزمات الطبية فى صباح يوم ٣٠ أكتوبر ١٩٨٢م، وذلك عندما تلقى جهاز العلاقات العامة بالشركة مكالمة هاتفية من صحفى يطلب فيها تهجئة أسم الدواء، وأسم الشركة التابعة لشركة "جونسون" المنتجة للدواء (وهو أمر غير مألوف لموظفى العلاقات العامة بسبب شهرة الدواء، وشيوع استخدامه)، لذا بادروا بإخبار مدير العلاقات العامة بأمر هذه المكالمة، حيث اتصل بالصحفى وسأله عن سبب استفساره، فأخبره نبأ وفاة سبعة أشخاص بعد تناولهم للدواء، وإفادة أن الشرطة تعتقد أن سبب الوفاة له علاقة مباشرة بتناول الدواء وقد أدى ذلك إلى تولد أزمة حادة للشركة القابضة "جونسون" "**Johnson & Johnson**"، والشركة التابعة لها والمصنعة للدواء وهى شركة **Mcneil Consumer Products Company**"، وقد بادر مدير العلاقات العامة بالاتصال بكل من نائب رئيس الشركة للعلاقات العامة فى الشركة القابضة J & J، ورئيس مجلس إدارة الشركة وأخبرهما بما حدث وقد تم استدعاء فريق إدارة الأزمة بعد ساعة ونصف من وقوع الحدث وهو مكون من:

- رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة، والمدير التنفيذى لها Johnson.
- رئيس مجلس إدارة الشركة التابعة Mcneil.
- المدير التنفيذى للشركة التابعة Mcneil.
- نائب رئيس العلاقات العامة فى الشركة القابضة Johnson.
- مدير العلاقات العامة فى الشركة القابضة J & J.

- مدير العلاقات العامة فى الشركة التابعة Mcneil.

وقد اتخذ فريق إدارة الأزمة فى هذا الاجتماع مجموعة من القرارات تمثلت فيما يلى:

١- تعيين رئيس مجلس إدارة الشركة التابعة مديراً للأزمة، حيث أنه قد عاش فترة من عمره فى شيكاغو (منطقة الأزمة).

٢- توجيه مدير الأزمة لجمع المعلومات من موقع الحادث مباشرة.

٣- توجـيه العلاقات العامة لمصاحبة مدير الأزمة والقيام بإنشاء شبكة اتصالات للأزمة.

٤- إخطار رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة J & J.

استقل مدير الأزمة طائرة هليوكبتر وتوجه إلى شيكاغو، وأخذ يفكر فى أسباب الأزمة **وحدد سببين رئيسين هما:**

- وقوع خطأ من قبل شركتهم فى التصنيع.
- تعرض المصنع لتخريب داخلى.

ثم حدد ثلاثة أهداف أساسية هى:

١- إيقاف موت الناس بالتسمم.

٢- تحديد أسباب التسمم (القتل).

٣- تقديم المساعدة للمتضررين.

وبعـد أيام قليلة تبين أن الدواء سليم ومأمون، وهذا يعنى أن التسمم بـات خـارج سيطرة الشركة، وفعلاً أخذت الوفيات بالزيادة فازداد الخوف والهلـع لدى فريق الأزمة وفى أوساط الناس، وباتوا ينظرون لشركة J & J

بريـــبة، وهـــى التى كانت تخدم عملاءها "من المهد إلى اللحد" من منتجات الأطفال إلى الأجهزة الجراحية.

ولأهمية الاتصالات مع الجمهور، للرد على استفساراتهم وتطمينهم، فقـــد عيـــن نائب مدير عام العلاقات العامة ليرد على هذه الاتصالات، وقد صرح للصحافة بعدم وجود مادة السيانيد فى المصنع، (ذلك حسب اعتقاده)، ولكنه فوجئ باتصال من مراسل وكالة "أستوشيتد برس" ليخبره بوجود هذه المـــادة فـــي المصنع، وبعد التحقق من ذلك تم اكتشافها فعلاً. وأصبح موقفه صـــعباً، إلا أنه قرر أن يتعامل مع هذا الموقف بكل وضوح، وأعاد الاتصال بالصـــحافة للاعـــتراف بوجود هذه المادة فى المصنع، وأكد أنه لم يكن على علـــم بذلـــك مـــن قبل، كما أكد أن هذه المادة فى معزل تماماً عن المصنع، وطالب الصحافة بالحذر فى معالجة القضية والابتعاد عن التصعيد والمبالغة، فهدأت الأمور شيئاً فشيئاً.

وأظهـــرت التحقيقات الرسمية وتحقيقات الشركة أنه ليس هناك خطأ مـــن جانب الشركة، مما يعنى وجود أيدى خفية وقوى خارجية، وهذا مؤداه بـــراءة الشـــركة، وعقب ذلك ألقى رئيس مجلس الإدارة خطبة على موظفى وعمـــال الشـــركة أكـــد فـــيها ثقـــته الكاملة بتجاوز الأزمة وانتصار الدواء TYLENOL على المغرضين والحاقدين، وأطلق شعاراً متفائلاً.

"إننا سنعود مرة أخرى".

"WE ARE COMING BACK, THAT TYLENOL IS COMING BACK".

واجهت الشركة سؤالاً خطيراً مفاده:

هل يمكن إنقاذ الدواء TYLENOL وسمعته الطبية فى السوق؟

فـــى ٥ نوفمبر (بعد ٥ أيام من الأزمة) قامت الشركة بسحب الدواء من السوق بتكلفة ١٠٠ مليون دولار بعد رفض طلب مدير مكتب التحقيقات الفيدرالـــية بعـــدم سحب الدواء لتفويت الفرصة على المجرمين بابتزاز بقية الشـــركات الأمريكـــية، وكـــان سبب الرفض يعود إلى حرص الشركة على صحة الجمهور.

وبدأت الشركة بإجراء بحوث ودراسات تسويقية، كما خصصت خطاً تليفونياً ساخناً مجانياً للجمهور للرد على جميع استفساراتهم، وقد تلقت خلال شهر نوفمبر أكثر من ٣٠٠٠٠ مكالمة.

وفى ١١ نوفمبر عقدت الشركة مؤتمراً صحافياً عالمياً لتقديم العبوات المبـــتكرة للـــدواء، وهى عبوات ثلاثية الغلق، وقامت بحملة إعلانية ضخمة لتســـويق منـــتجها القديـــم في العبوات الجديدة وتم توزيع ٤٥٠٠٠٠ رسالة بالـــبريد الإلكترونى على أعضاء الهيئات الطبية والموزعين لإعلامهم بهذه العبوة الجديدة، ومن أجل تحفيز الجمهور على الشراء تم الإعلان عن إمكانية الحصـــول علـــى كوبون بقيمة دولارين ونصف عند شراء أى من منتجات TYLENOL.

وبعد مرور عشرة أسابيع على سحبه بدأ الدواء TYLENOL يظهر فى السوق بالعبوة ثلاثية الغلق واستعاد ٩٨% من مبيعاته.

وفـــى يوم ١٣ ديسمبر ١٩٨٢ ألقى القبض على "جيمس لويس" وهو الشخص الذى قام بحقن الدواء بمادة السيانيد السامة، ثم أعاده إلى الصيدلية،

وقد اعترف بإرسال خطابات الابتزاز للشركة، وحكم عليه بعقوبة السجن لمدة عشرون عاماً.

تحليل وتقييم إدارة أزمة دواء تيلنول

تصنف الأزمة التى تعرضت لها شركة تيلنول ضمن أزمات:

- **التهديد الخارجي ضد اقتصاد المنظمة**، وذات **التهديدات النفسية**، حيث تمثل ذلك فى التخريب المتعمد فى الدواء، والابتزاز الذى تعرضت له الشركة.
- الأزمة التى أمامنا من الأزمات ذات **شدة الخطورة العالية**، و**شدة التحكم العالى**.
- لم تكن هناك مؤشرات وبوادر لحدوث هذه الأزمة، لذلك تعتبر هذه الأزمة من **الأزمات المفاجئة**.
- يعتقد الخبراء أن هذه الأزمة تمت إدارتها بتقدير ممتاز، وأنها تعد الأفضل فى مجال إدارة أزمات منظمات الأعمال.
- كان هناك استعداد مسبق للتعامل مع الأزمات حيث كان هناك دليل لإدارة الأزمة لدى كل مدير تنفيذى فى **شركة "جونسون"**.
- نجحت الشركة فى التعامل مع أول إشارة لوقوع الأزمة، وأخذت الموضوع بجدية، فلم تهمل اتصال الصحفى الذى طلب تهجئة الدواء، وبحثت عن أسباب اتصاله الذى كان نقطة انفجار الأزمة، حيث أخبرهم الصحفى بأنباء الوفيات.

- أسرعت الشركة فى اتخاذ عدة قرارات بعد مضى ساعة ونصف على الأزمة.

- فريق إدارة الأزمة الذى تكون، كان فريقاً ناجحاً، وكان الاختيار موفقاً.

- القرارات التى اتخذتها الشركة كانت صائبة، وكان بدايتها اختيار رئيس مجلس إدارة الشركة مديراً للأزمة لأنه عاش فى شيكاغوا فترة من عمره فهو أعلم بطبيعة الموقف.

- من ضمن القرارات الصائبة التى اتخذتها الشركة هى جمع المعلومات من موقع الحدث مباشرة ومن قبل مدير الأزمة بنفسه، وعدم الاعتماد على الجلوس فى المكتب والاستماع إلى الشائعات.

- كان اختيار الشركة لمدير فريق الأزمة اختياراً موفقاً، لأنه استطاع أن يحدد **الأهداف الأساسية** التى سوف يتعامل معها: وتمثلت فى **إيقاف موت الناس** وتحديد **أسباب التسمم وتقديم المساعدة للمتضررين.**

- اهتمت الشركة بالجانب الاتصالى في إدارة الأزمة (تعيين نائب مدير عام العلاقات العامة ليرد على استفسارات الناس وطمأنتهم)، حيث أن الأزمة تهدد حياة الناس والأفراد، **فسارت الإدارة على المسارين الإدارى والمسار الاتصالى بتوازن.**

- اختيار نائب مدير العلاقات العامة كان اختياراً موفقاً، حيث أنه اعترف بخطئه للناس والصحافة، كما طلب من وسائل الإعلام عدم تصعيد الأزمة.

- اهتمام الشركة بالجانب الاتصالى على المسار الداخلى أيضاً، ففى أثناء أزمة كهذه، كانت نفسيات العاملين والموظفين فى حالة سيئة، لكن رئيس مجلس الإدارة ألقى خطبة على موظفى وعمال الشركة رفع فيها من معنوياتهم، وأكد فيها ثقته الكاملة بتجاوز الأزمة. كما أن الشعار الذى أطلقه كان شعاراً حماسياً رفع من معنوياتهم "إننا سنعود مرة أخرى".
- قامت الشركة بخطوة ناجحة حين سحبت الدواء من السوق، رغم ما كلفها ذلك من مبالغ هائلة، ورغم طلب مدير التحقيقات الفيدرالية بعدم سحب الدواء. لأنها كانت تحرص على صحة الجمهور.
- بدأت الشركة بإجراء بحوث ودراسات تسويقية، كما وضعت خطاً ساخناً مجانياً للرد على استفسارات الناس.
- قامت الشركة بعمل مؤتمر صحفى عالمى، لتقديم العبوات المبتكرات للدواء، وهو عبوات ثلاثية الغلق.
- فى مرحلة استعادة النشاط، قامت الشركة بعمل حملة إعلانية ضخمة لتسويق منتجها القديم بالعبوات الجديدة.
- تم توزيع ٤٥٠٠٠٠ رسالة بالبريد الإلكترونى على أعضاء الهيئات الطبية والموزعين، من أجل تحفيز الجمهور على الشراء.
- فى مرحلة استعادة النشاط، تم الإعلان عن إمكانية الحصول على كوبون بقيمة دولارين ونصف عند شراء أى من منتجات TYLENOL أي استخدمت أساليب تنشيط المبيعات.
- استعاد الدواء مبيعاته بعد مرور عشرة أسابيع على سحبه.

"دراسة حالة"

"الشركة العربية للراديو والأجهزة الإليكترونية"

"دراسة حالة"

"الشركة العربية للراديو والأجهزة الإليكترونية"(٤٧)

تم إجراء بحث علمى(*) باستخدام منهج "دراسة الحالة" وذلك لدراسة كيفـية إدارة أزمة اشتعال حريق بأحد مصانع الشركة، وذلك بالتركيز على دراســة كفــاءة اتصـــالات الأزمـــة التى قامت بها الشركة، حيث تم تقييم السياسات والأنشطة الاتصالية للشركة، والتى قامت تنفيذها فى حملة إعلامية مــنظمة علـــى مـــدار شهرين كاملين (أكتوبر، نوفمبر ١٩٩٤م) من خلال مجموعة من وسائل الإعلام الجماهيرية، وباستخدام العديد من طرق الاتصال الشخصـــى، وســنقوم بعرض هذه الحالة تفصيلاً بهدف تحليل وتقييم كفاءة اتصالات إدارة الأزمة، وصولاً إلى إدراك الأهمية القصوى لهذه الاتصالات فـــى التغلب على التأثيرات السلبية للأزمة، والمحافظة على الصورة الذهنية للمنظمة، حيث كانت هذه الشركة من الشركات المصرية الرائدة التى لم تلجأ إلـــى التعتـيم الإعلامى على أحداث الأزمة وإنما كانت أول شركة مصرية تعـــتمد على مهاراتها الاتصالية فى الحد من تأثيرات الأزمة واستعادة نشاط الشركة.

نبذة عن الحالة المدروسة:

أنشـــأت الشركة عام ١٩٦٣، وللشركة مصنعان رئيسيان أحدهما فى محافظـــة الجـــيزة، والآخر فى محافظة الاسماعيلية، ويشتمل كل منهما على عـــدة مصـــانع متخصصة. **حيث يشتمل مصنع الجيزة على ٦ مصانع هى:** مصـــنع التلـــيفزيون الملـــون، مصنع الهوائيات (الإيريال)، مصنع المراوح الكهربائـــية، ومصنعان للوحات الرئيسية المغزية للأجهزة، مصنع المكونات

البلاستيكية بالإضافة إلى مركزان للصيانة وخدمة العملاء. **ويشتمل مصنع الاسماعيلية على ٦ مصانع هى:** مصنع التلفزيون الملون – مصنع اللمبات الكهربائية، مصنع منتخب القنوات (التيونر) بالإضافة إلى ورش النجارة والدهان، ومخازن الإنتاج والخامات ومراكز الخدمة والصيانة.

تقوم الشركة بإنتاج عشرة أنواع من المنتجات سواء الوسيطة أو النهائية وهى التليفزيون الملون، ماكينات النقدية، المراوح، الكاسيت، الإيريال الهوائى، اللمبات الكهربائية، بالإضافة إلى المنتجات الوسيطة اللازمة للشركات الأخرى مثل محولات القدرة، منتخب القنوات (التيونر)، الأجزاء البلاستيكية والمعدنية. يبلغ إجمالى إنتاج الشركة ١٩٥ مليون جنيه مصرى، وعدد العاملين بها ثلاثة ألاف عامل، ألفين منهما فى مصنع الجيزة، ويقع مصنع الشركة فى محافظة الجيزة بحى الهرم على مساحة عشرة ألاف متر مربع.

أبعاد الأزمة:

بدأت الأزمة باشتغال حريق فى مصنع التليفزيون الملون بموقع الشركة بالجيزة فى تمام الساعة العاشرة مساء، يوم الخميس الموافق السادس من أكتوبر ١٩٩٤، (وهو يوم عطلة احتفالاً بأعياد النصر)، وقد اقتصر الحريق على صالة إنتاج التليفزيون الملون، ولكن وجود بعض المكاتب الإدارية فى ممر يوجد أعلى هذه الصالة واحتوائه على كميات هائلة من الأوراق والمستندات أدى إلى ارتفاع شديد للهب مما أعطى انطباعاً بخطورة وضخامة الحريق رغم أنه لم يسفر عن خسائر كبيرة فى الواقع. **وتمثلت الأبعاد الحقيقية للأزمة فيما يلى:**

(أ) **أبعاد إدارية:** تسبب الحريق فى إصابة بعض مكونات أحد خطوط الإنتاج المصنعة محلياً لأجهزة التليفزيون الملون، وبعض الخسائر فى الدوائر

المطبوعة التى تمثل أحد مكونات الإنتاج، احتراق ٢٠٠ جهاز تحت الإنتاج بالإضافة إلى احتراق ٣٠ جهاز تام الصنع ومجهز للتخزين، ولم تحدث خسائر فى الأجزاء الهامة والمعدات الحساسة فى المصنع حيث لم يوجد فى الموقع المحترق أية أجهزة دقيقة من التى تستخدمها الشركة والتى يصل ثمن أحداها وهو جهاز "الترانسميتر" المستخدم فى ضبط الأجهزة فى صالة التجميع الآلى إلى ٥ مليون دولار.

(ب) أبعاد اتصالية وإعلامية: تناولت الصحف أخبار الحريق صباح يوم الجمعة ١٩٩٤/١٠/٧ فى صفحاتها الأولى مع استكمال لتفاصيله فى صفحات الحوادث الداخلية وقد اختلفت طريقة المعالجة الصحفية للحادث اختلافاً واضحاً بين جريدتى الأهرام والأخبار حيث تناولته صحيفة الأهرام بأوصاف تلقى فى روع القارئ إحساساً بالخطر الداهم، وضخامة الحدث، كما توحى بوجود إهمال جسيم من جانب الشركة حيث جاء عنوان الخبر المنشور فى صفحتها الأولى على عمودين "**حريق كبير يلتهم مصنع تليمصر**"، وفى سردها للتفاصيل فى صفحتها الخامسة عشر والمخصصة للحوادث جاءت العناوين الرئيسية للخبر المنشور على أربعة أعمدة مع صورة لأجهزة تليفزيون محترقة.

"حريق يدمر ٧٥% من مصنع تليمصر"
"الأهالى يبلغون المطافئ بعد نصف ساعة من بداية الحريق"
ولا توجد بالمصنع أية وسائل إطفاء

والسرد التالى للعبارات التى استخدمها محرر صحيفة الأهرام لوصف الحادث يبين ذلك وهى كما يلى: حريق هائل، خسائر فادحة، الخسائر تقدر بملايين الجنيهات، النيران انتشرت فى المصنع بالكامل، لم

يعـــثر العمـــال على أية وسائل إطفاء، عدم صلاحية حنفيات الحريق داخل الشركة للعمل، انتقلت أكثر من ١٦ عربة إطفاء.

وفى المقابل جاء تناول صحيفة الأخبار للحادث فى نفس التاريخ وفى الصــفحة الأولى يتسم بالواقعية والبعد عن المبالغة تحت عنوان: "**حريق فى مصنع تليفزيونات بالهرم يستمر ساعتين**" والمحلل للعبارات التى استخدمها محرر صحيفة الأخبار لوصف الحادث يتبين منها ذلك:

حريق فى صالتين لتجميع التليفزيون، أتت النيران على ما يقرب من ٥٠% مـــن المعـــدات وقطع الغيار بالقاعتين، انتقلت ٨ عربات إطفاء، أدى ضـــعف المياه بالمنطقة إلى تأخر عمليات الإطفاء، قدرت الخسائر مبدئياً بـــ ٢٥٠ ألف جنيه، المصنع له تقرير مخالفات للأمن الصناعى.

هـــناك اخـــتلاف واضـــح من نوعية الكلمات التى استخدمها محرر صـــحيفة أخبار اليوم، ومحرر صحيفة الأهرام حيث تميزت عبارات الأول بالدقـــة والواقعية وعدم إلقاء الاتهامات جزافاً واضحة فى كلمات: ما يقرب من ٥٠% من المعدات، قدرت الخسائر مبدئياً، كما لم يجنح إلى الاستنتاجات والمـــبالغات الـــتى جـــاءت واضحة فى كلمات محرر صحيفة الأهرام مثل: الخســـائر بملايين الجنيهات – الحريق انتشر فى المصنع بالكامل وكذلك فى اتهاماته الواضحة فى عبارات: لم يعثر العمال على أية وسائل اطفاء لمقاومة الحـــريق، بالإضـــافة إلى عدم صلاحية حنفيات الحريق داخل الشركة للعمل حيث جاءت فى مقابلها من جانب محرر الأخبار "ضعف المياه بالمنطقة أدى إلى تأخر عمليات الأطفاء".

وقـــد وصـــف رئـــيس مجلس إدارة الشركة أسلوب محرر صحيفة الأهرام "بالمبالغة والتضخيم والتهويل" وألقى عليه باللوم لأنه لم يستخدم آلياته فـــى الـــتحرى الدقيق وسؤال مسئولى الشركة المتواجدين فى موقع الحادث،

واعــتماده فـــى استقاء المعلومات على رجال الإطفاء والأمن فقط والذين لا تــتوافر لديهـــم خبرة متخصصة تستطيع تقدير حجم الخسائر، بالإضافة إلى ذكـــره بلا سند من الحقيقة أوصافاً تدمغ الشركة بالإهمال بشكل واضح دون انـــتظار نتائج التحقيقات وتؤكد وجود خسائر جسيمة، وعلى العكس من ذلك يصف أسلوب محرر صحيفة الأخبار "بالموضوعية وعدم المبالغة وحرصه على استقاء معلوماته من رئيس الشركة وإجراء حديث معه فى موقع الحادث بالإضافة إلى تصريحات رجال الأمن ومحافظ الجيزة.

وقـــد استمرت الصحف فى تناولها للحادث لليوم الثانى على التوالى حيث تناولته صحيفة الأهرام الصادرة ١٨/١٠/١٩٩٤ فى الصفحة ١٥ وذلك على مساحة أربعة أعمدة وتحت عنوان يثير الانتباه:

"مفاجأة فى حريق مصنع تليمصر"
"الدفاع المدنى طلب إغلاق المصنع منذ عامين لأسباب فنية"

وقـــد كـــرر المحـــرر استخدام العبارات التى تتهم الشركة بالإهمال وتدينها بالتقصير مثل:

"لم يلتزم المصنع بتنفيذ اشتراطات الوقاية من الحريق"
"الشركة لم تقم بتنفيذ طلبات الدفاع المدنى مما ضاعف من حجم الكارثة"
"ساهم التأخر فى إبلاغ المطافئ فى امتداد الحريق"

* **"تسبب الحريق فى خسائر فادحة تقدر بعدة ملايين من الجنيهات"**

وقـــد أسند المحرر هذه الأوصاف إلى مصادر قانونية بقوله **"كشفت نتائج التحقيقات التى أجريت حول حريق شركة تليمصر"** رغم أن التحقيقات كانت ما تزال مستمرة ولم تنتهى بعد.

وقد تزامن مع نشر هذه المعلومات التى تسيئ إلى مكانة الشركة نشر الصحيفة نفسها لإعلان تحريرى عن شركة "جولد ستار" (المنافسة) يبرز فيه مدى النظام والدقة فى صالات الإنتاج فى مصانعهم، ولاشك أن نشر هذا الإعلان وفى نفس الصفحة يعطى إيحاءً بأن الحادث الذى وقع بشركة تليمصر كان بسبب الاهمال وعدم توخى الدقة والنظام.

وفى المقابل جاء تناول محرر صحيفة أخبار اليوم لتطورات الأحداث يوم ١٩٩٤/١٠/٨ فى الصفحة "١٨" متصفاً بالموضوعية تحت عنوان "**محافظ الجيزة يناقش الدفاع المدنى عن حريق تليمصر**" مستخدماً عبارات دقيقة مثل: يناقش اليوم – واصلت النيابة تحقيقاتها – تم حصر الخسائر بما لا يزيد عن ٢٥٠ ألف جنيه.

وقد تضمن الخبر معلومات توضح موقف الشركة: وذلك فى تصريحات لرئيس مجلس الإدارة "**هذا الحريق هو الأول منذ إنشاء الشركة، والمصانع الأخرى للشركة لم تتأثر بالحريق، هناك تأمين شامل ضد الحرائق وسوف يستأنف العمل فى العنبر المحترق خلال ١٥ يوماً**".

وقد عرض أيضاً وفى نفس الوقت تصريحات لوكيل مصلحة الدفاع المدنى تؤكد ضعف المياه وقت الحادث مما أضطر المطافئ إلى الاستعانة بعرباتها المخصصة كخزانات للمياه وعرضت لانتقاد سيادته لطرق التخزين الخاطئة للإنتاج فى طرقات الشركة مما يعوق عمليات الإطفاء.

وقد اقترن ذلك بقيام **صحيفة الوفد** بحملة صحفية على مدى أسبوع كامل هاجمت فيها مسئولى الشركة واتهمتهم بالإهمال والتقصير، وإهدار الثروة القومية للبلاد وذلك على النحو التالى:

الوفد ١٩٩٤/١٠/١١ فى "عمود صحفى" لفؤاد فواز عنوانه "رحلة كل يوم" جاء ما يلى:

"أتمنى أن أعرف من هو المسئول عن هذه المذبحة التى راح ضحيتها نحو ٧١٧ جهاز تليفزيون ملون احترقوا عن أخرهم فى مذبحة "تليمصر". نفسى أعرف من هو المسئول عن هذه الكارثة التى فقدنا بسببها مليون وربع مليون جنيه؟".

إنى أسأل رئيس هذه الشركة سؤال برئ ألم يفكر معاليه مرة واحدة أن يعمل جولة على أجهزة الأمن الصناعى؟ وأسأل مدير الأمن الصناعى بالشركة: هل فكرت يوماً فى عمل تجربة إطفاء حريق للتأكد من سلامة أجهزة الإطفاء؟.

وقد استخدم الكاتب أسلوبه النقدى اللاذع فى شكل أسئلة استنكارية فى باقى العمود فى الهجوم والسخرية من مسئولى الشركة.

الوفد ١٩٩٤/١٠/١٥ فى "تحقيق صحفى" للكاتب محمود شاكر تحت عنوان:

بعد حريق شركة تليمصر

الأمن الصناعى ... كمان وكمان

تناول التحقيق الصحفى تحت عدة عناوين جانبية الموضوع وهى::

كارثة - غياب الأمن الصناعى - أين كود الحرائق؟

الثروة الصناعية فى خطر- أين الأمن الصناعى- إغلاق المصانع المخالفة.

وقد حذر الكاتب من تعدد الكوارث التى تشهدها الشركات الصناعية بسبب غياب الأمن الصناعى قائلاً "إن كافة المصانع مهددة بالحرائق ويمكن أن تحدث الكارثة فى لحظة واحدة"".

الوفد ١٩٩٤/١٠/١٨ "تحقيق صحفى" أخر للكاتب جميل سعد تحت عنوان:

نظام الحرائق المصرية ... والأمن الصناعى الذى مازال مفقوداً.

قائلاً: "فالتغلق المصانع المخالفة أبوابها لكى تعطى الفرصة لمصانع أخرى لكى تعمل فى ظل الحفاظ على الثروة القومية فى مصر. حريق "تليمصر" خسارته وصلت إلى ٣ ملايين جنيه تقريباً: أين الأمن الصناعى؟ من سنحاسبه على هذه الخسائر؟".

أبعاد اجتماعية: أثر الطرح الإعلامى للحادث على اتساع تأثير الأزمة على مكانة الشركة وسمعتها لدى الرأى العام، وجماهير الشركة من العملاء والموزعين، بل أنه مثل تهديداً لاقتصاديات الشركة لاحتمال تأثير هذه المخاوف على التعاقدات الخاصة بالمبيعات. بل تهديداً مباشراً لوجودها لمطالبة الصحف بإغلاق المصانع المخالفة لوسائل الأمن الصناعى.

- تأثر العاملون بالشركة معنوياً من جراء الحادث حيث لم تحدث بينهم أية خسائر أو إصابات لخلو الموقع من العاملين لكونه يوم إجازة رسمية، ولكنه أشاع بينهم القلق لاحتمال توقف العمل وما يستتبعه ذلك من تأثيرات على مرتباتهم.

أبعاد قانونية: قامت مصلحة الدفاع المدنى، والأمن الصناعى، والنيابة، وأجهزة المعمل الجنائى بالتحقيق فى الحادث، ومنعت الدخول

إلـــى الصـــالة المحترقة لما يقرب من شهر كامل من ١٠/٦/ ١٩٩٤ إلى ١٩٩٤/١١/١م وقد أثبت تقرير المعمل الجنائى أن الحريق لم ينشأ عن ماس كهربائى أو مصدر حرارى، وقد قيد الحادث ضد مجهول وتم حفظه.

- قامـــت الشـــركة المؤمنة بصرف تعويض كامل لشركة تليمصر بعد فحص الموقع من جانب خبير متخصص من كلية الهندسة، وقد بلغت قيمة التعويض ٧٥٠ ألف جنيه عن إجمالى تلفيات الأجهزة المحترقة والمعدات وتلفيات المبنى.

نتائج دراسة الحالة:

- نسعى فيما يلى ومن خلال عرض نتائج دراسة حالة شركة "تليمصر" إلـــى الإجابة على تساؤلات هذا البحث وعرض النتائج من خلال طرح هذا الواقـــع الـــذى تم التوصل إليه بطرق ووسائل عديدة تمثلت فى عقد مقابلات مـــتعمقة مـــع مســـئولى الشـــركة المكونيـــن لفريق إدارة الأزمة، ومحررا الصـــحيفتين اللتين قامتا بتغطية الحدث، وثلاثة من كبار عملاء الشركة من وكـــلاء البـــيع والوثائق والأدلة والصور التى تم جمعها، بالإضافة إلى نتائج التحلـــيل الكـــيفى لمضمون الأنشطة الاتصالية التى قامت بها الشركة وكذلك تحلـــيل محـــتوى التغطية الإعلامية التى قامت بها الصحف للحادث. **وسيتم طرح هذا الواقع من خلال أسلوب العرض الاستشهادى الذى يصور بصدق الكلمات والعبارات الفعلية المستخدمة من خلال المبحوثين. أو المكتوبة فى نـــص رســـائل الاتصال الاتصالية للشركة وذلك وفقاً لتسلسل مراحل إدارة الأزمة وذلك على النحو التالى:**

مراحل إدارة الأزمة:

١- اكتشاف إشارات الإنذار:

أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور شديد فى هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمة فلم تعتنى إدارة المنظمة بمراقبة وتجميع نقاط الضعف فى مجالات العمل المختلفة التى قد تمثل نقاط محركة للأزمات وقد جاء ذلك لعدم وجود فريق لإدارة الأزمة يناقش هذه الموضوعات ويحاول معالجة ما يمكنه منها منعاً لانفجار الأزمة، أو التوجيه باتخاذ تدابير وإجراءات إدارية استعداداً لها فى حالة وقوعها، **وتتمثل نقاط القصور فى اكتشاف إشارات الأزمة فيما يلى:**

- عدم وجود لجنة أو فريق عمل لإدارة الأزمات قبل الحريق واقتصار الأمر على وجود لجنة تنفيذية من رؤساء القطاعات لحل مشاكل العمل العادية وليس لدراسة نقاط الضعف التى قد تنبئ بأزمات محتملة مما نتج عنه إهمال إشارات الأزمة.

- عدم مراجعة نظم الاتصالات والتأكد من صلاحيتها للعمل، بالإضافة إلى التأكد من وجود وسائل للاتصال التليفونى فى مكان مناسب فى حالات الطوارئ، وقد نتج عن ذلك عدم التمكن من الإبلاغ أجهزة الإطفاء إلا بعد ٣٠ دقيقة من اشتعال الحريق.

- عدم الاهتمام بمعالجة نقاط القصور فى إجراءات الوقاية من الحريق، والتأخر فى تنفيذ اشتراطات الدفاع المدنى والأمن فى هذا الشأن رغم تحرير مخالفة للشركة قبل الحادث بعامين كاملين.

- عدم تنفيذ الإجراءات التنظيمية المتعلقة بضرورة وجود مفاتيح للعنابر والمخازن والمكاتب بمقر مكتب الأمن بالشركة مما عطل عمليات الإطفاء.

- وجود أخطاء فى عملية تنظيم أماكن الإدارات المختلفة، مما أدى إلى ضعف إجراءات السلامة المهنية والأمن الصناعى تبعاً لذلك حيث عبر عن ذلك رئيس مجلس الإدارة بالعبارات التالية:

"إن وجود المكاتب الإدارية لإدارات التنظيم، والعلاقات العامة والسكرتارية فى المنصة التى تعلو صالة التجميع التى بدأ الحريق منها كان خطأ لم تفطن له الإدارة لسببين هما: ما تحتويه هذه المكاتب من أطنان من الورق فى شكل مستندات، فواتير، دفاتر الحضور والانصراف، بالإضافة إلى أن موقع هذه الصالة بعيداً عن الأجهزة الرقابية للشركة (الأمن الصناعى، مراقبة المواد)".

٢- الاستعداد والوقاية:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود قصور شديد فى نظم الوقاية والاستعداد اللازمة لمواجهة أية أزمات محتملة وقد جاء ذلك فى المعلومات التى تم الحصول عليها بوسائل وطرق جمع البيانات المختلفة وهى على النحو التالى:

* الجوانب الاتصالية:

- لم تنظم أية اجتماعات لإعداد الخطوط الرئيسية للاتصالات وتوزيع المسئوليات فى حالة الأزمة.

- لم يتم تنظيم أى دورات تدريبية بهدف خلق ثقافة تنظيمية حول موضوع إدارة الأزمـــات لدى العاملين، أو المتخصصين فى الاتصالات والإعلام فى هذا الشأن.

- لـــم يـــتم إعداد أى ملفات للمواد الاتصالية الضرورية لكى تكون جاهزة للاستخدام وقت الأزمة مثل بيانات عن الشركة، قيادتها، فروعها، أقسام العمل، أعمالها فى مجال الإنتاج، أنواع المنتجات، إحصائيات أو بيانات عـــن إنتاج العاملين حتى أنه لم يتوفر أى فهارس تتضمن أرقام الهواتف الشخصـــية لـــبعض الشخصـــيات المحورية وقت الأزمة **حتى أنه يوم الحريق وحسب تعبيرات رئيس القطاع التجارى: "لم نستطيع إيجاد رقم تليفون مدير المخازن لسرعة التصرف وسحب الأجهزة المخزنة".**

- عـــدم وضـــع أية خطة للطوارئ قبل الأزمة مما أدى للارتباك فى بداية الأحداث.

* **الجوانب الإدارية:**

- عدم وجود فريق للإطفاء جاهز للعمل ٢٤ ساعة على مدار اليوم.

- عـــدم إجـــراء تدريـــبات روتينية للتأكد من كفاءة أجهزة الدفاع المدنى بالشركة.

- عدم وجود خزانات للمياه لمواجهة الحالات الطارئة لانقطاع المياه.

- عـــدم ملاءمة طرق تخزين المنتجات النهائية، وتشوين بعضها بالطرقات حتى تنقل فيما بعد للمخازن مما يعوق العمل أثناء الطوارئ.

- عدم وجود باب للطوارئ لسرعة التصرف وقت الأزمات المفاجئة.

- عدم إعداد أية خطة لتنظيم وتحديد المسئوليات والأدوار وقت الأزمات.
- عــدم التفتيش على كفاءة أجهزة الإنذار بالحريق، والإطفاء الاتوماتيكى مما أدى إلى توقفها عن العمل وقت الأزمة.

٣- احتواء الأضرار أو الحد منها:

كشـفت نـتائج دراسـة الحالـة عـن كفاءة تنفيذ المهام الإدارية والاتصـالية الـتى تستهدف احتواء الأضرار أو الحد منها وذلك من خلال التحرك السريع لمعالجة تأثيرات الأزمة ويتضح ذلك مما يلى:

- فــور إبلاغ المسئولين بالشركة حدث تحرك سريع وانتقل رئيس مجلس إدارة الشـركة ورئـيس القطـاع التجارى (رئيس لجنة الدفاع المدنى)، ومديـر عام إدارة الأمن بالشركة إلى موقع الشركة لاتخاذ ما يلزم وذلك فى تمام الساعة ١٠,٤٥ مساء.
- ثـم تشـكيل لجنتين لإدارة الأزمة أحدهما رئيسية تتكون برئاسة السيد رئـيس مجلـس الإدارة، وعضـوية السادة رؤساء القطاعات التجارية، والمالـية والفنـية والإنتاجـية ورؤساء الإدارات الخاصة بالاتصالات: (التسـويق – الدعايـة والإعـلان والعلاقات العامة) وهذه مهمتها إدارة الأزمـة واتخـاذ التدابير الخاصة باحتواء الأضرار والتأثيرات السلبية الـناتجة عنها من الناحيتين الإدارية والإعلامية. **والأخرى لجنة فرعية** تـتولى مسئولية إعادة موقع الحريق إلى حالته الأصلية، وإعادة تشغيله وهى مكونة من مدير المصنع المحترق، مدير عام التكاليف، ومدير عام التحقـيقات، إدارة المشـروعات (المهندسـون)، والسـادة الفنيون من التخصصات المختلفة.

وقد اجتمعت اللجنة المشكلة لإدارة الأزمة بحضور رئيس مجلس إدارة الشركة، ورؤساء إدارات التسويق والعلاقات العامة، والدعاية والإعلان، وتدارست سبل التحرك الإعلامى المناسب للحد من تأثيرات الأزمة والأضرار الناجمة عنها على مكانة الشركة وسمعتها وصورتها الذهنية لدى الجماهير، وقد اتفقت آراؤهم على ضرورة إعداد وتنفيذ حملة إعلامية على وجه السرعة تستهدف الحد من التأثيرات السلبية الناجمة عن الطرح الصحفى لأحداث الأزمة وقد تمثلت فى تنفيذ مجموعة من الأنشطة الاتصالية والإعلامية فى وسائل الإعلام المختلفة وذلك فى كل الصحف اليومية، وثلاث من المجلات الأسبوعية(*)، إلى جانب الإعلانات والبرامج التلفزيونية، وطرق الاتصال الشخصى المختلفة، وقد استخدمت الشركة فى هذه الحملة الإعلامية **استراتيجية الدفاع الهجومى** Attacks Defences. وذلك لتفسير سياساتها على نطاق واسع. وذكر معلومات تفصيلية للجماهير، والعمل على خلق رأى عام مساند للمنظمة ويتضح ذلك من التحليل النوعى للرسائل الاتصالية للشركة والتى تم نشرها فى كل الصحف اليومية بلا استثناء وهى على النحو التالى:

الأهرام المسائى ١٩٩٤/١٠/٨ "بيان صحفى" للشركة تحت عنوان:

رغم وقوع الحريق:
"تليمصر مستمرة فى صرف الأجهزة لعملائها"
"إعادة إنتاج التليفزيون "أبيض وأسود" العام القادم"

استخدم البيان الصحفى الأسلوب "الأخبارى" حيث أكد على لسان رئيس مجلس إدارة الشركة استمرار الشركة فى صرف المنتجات المتعاقد عليها مع العملاء وفقاً لتعاقداتهم وفى المواعيد المتفق عليها، مشيراً إلى أن

(*) مجلات: صباح الخير، روز اليوسف، الإذاعة والتليفزيون.

مصـــانع الشـــركة تعمل بكامل طاقتها، وأن خسائر الحريق لم تتجاوز ٢٠٠ ألف جنيه. ثم عرض لكيفية وقوع الحادث، شارحاً التأثيرات الناجمة عنه.

الأهـــرام ١٩٩٤/١٠/٩ ومجلـــة صباح الخير ١٩٩٤/١٠/١٠ "بيان صحفى" للشركة استخدم الأسلوب التشويقى وقد جاء عنوانه.

شركة تليمصر تستأنف عملها اليوم
خسائر الحريق تمثل إنتاج ربع يوم فقط
وتلفيات فى ٥% من مصنع واحد

وقـــد تم استخدام **الأسلوب** "التشويقى" لجذب الانتباه وإثارة الاهتمام لدى الجمهور المستهدف وذلك على النحو التالى:

ما هى قصة هذا الحريق والخسائر التى ترتبت عليه؟

حيـــث يســـرد رئـــيس مجلس الإدارة كيفية وقوع الحادث؟ والنتائج المترتبة عليه موضحاً أنها لا تزيد عن تلفيات فى ٥% من مصنع واحد من ٦ مصانع فى نفس الموقع.

ما هى مدى خطورة وأهمية هذه الخسائر؟

"لـــم تحدث خسائر على الإطلاق فى الأجزاء الحساسة والمهمة من المصنع، وإن الخسائر بكل المقاييس محدودة جداً".

هل سيؤثر ذلك على أداء الشركة لالتزاماتها؟

"هذا غير وارد على الإطلاق والشركة ملتزمة تماماً بكافة تعاقداتها، وإصلاح الخسائر يحتاج إلى أسبوعين فقط، ومن اليسير زيادة كميات الإنتاج

فـــى مصـــانع التلـــيفزيون الأخرى للشركة فى موقعى الجيزة والاسماعيلية لتعويض أى نقص فى الإنتاج حدث نتيجة خسائر الحريق".

الأخــــبار والوفـــد يوم ١٠/٩ - **الجمهورية والمساء** يوم ١٠/١٠، **الأهـــالى** ١٠/١١ "**إعلان تحريرى**" مكرر بنفس الأسلوب والعبارات فى تلك الصحف وذلك تحت العنوان التالى:

"**توضيح من الشركة العربية للراديو والأجهزة الكهربائية تليمصر**"

ومضـــمون الخبر يطمئن العملاء مؤكداً أن الحريق لم يتناول سوى خـــط تجمـــيع واحـــد بمصنع التليفزيون الملون معتمداً على ذكر معلومات تفصـــيلية عن مصانع الشركة المتعددة فى الجيزة والاسماعيلية. ومؤكداً "أن الخسائر الجارى حصرها لا تمثل عائق للإنتاج".

وفـــى خـــتام الإعـــلان العـــبارة التالية: "**تشكر إدارة الشركة جميع العاملين بها لتصميمهم واستعدادهم للعمل الفورى لإصلاح ما تلف بالجهود الذاتية**".

الأخبار ١٩٩٤/١٠/١١ "**إعلان شكر**" للمسئولين "السيد محافظ الجيزة ورجـــال الإطفـــاء علـــى مجهوداتهم، وتطمئن العملاء على استمرار العمل بالمصانع ومراكز البيع والصيانة والتوزيع.

الأخـــبار ١٩٩٤/١٠/١١ **والوفـــد** ١٩٩٤/١٠/١٢ "**بـــيان صحفى**" للشركة تحت عنوان:

"**تليمصر تؤكد سلامة خطوط الإنتاج وتواصل تقديم خدماتها للعملاء**"

استخدم البيان "**الأسلوب الإقناعى**" حيث سرد على لسان السيد رئيس مجلس إدارة الشركة كيف حدث الحريق؟ وإن تأثيراته محدودة قائلاً:

الحريق حدث فى موقع غير مؤثر من خط الإنتاج" أما موقع التجميع الآلى بالكمبيوتر والذى يغذى كافة المصانع فإنه مزود بأجهزة إنذار حريق إليكترونى، وأن المصانع الأخرى للشركة بنفس الموقع لم يمسها الحريق وتعمل بصورة طبيعية.

وأكدت السيدة رئيسة القطاع التجارى على أن التسليم للتجار يتم بصورة طبيعية وبدون تأخير وبالكميات المطلوبة، وأنه تم زيادة معدلات الوحدات العاملة بخطوط الجيزة والاسماعيلية لتعويض خط الإنتاج المتوقف.

الأخبار ١٩٩٤/١٠/١٣ "إعلان تحريرى" تم المزج فيه بين الأساليب العقلية والعاطفية وجاء عنوانه على النحو التالى:

"شكر وعرفان لله سبحانه وتعالى من عملاء شركة تليمصر"

لحفظه بعنايته الشركة من الحريق، ويتقدمون فيه بالشكر لإدارة الشركة والعاملين بها على قيامهم بالوفاء بالتزاماتهم، وتلبية احتياجاتهم من منتجات الشركة فى مواعيدها دون تأخير.

وقد حمل الإعلان أسماء ١٢ من عملاء الشركة.

الوفد ١٩٩٤/١٠/١٧ "بيان صحفى" للشركة مع صورة لأقسام الإنتاج تحت عنوان:

شركة تليمصر
تحقق أعلى معدلات الإنتاج

وقد استخدم البيان "الأسلوب العاطفى" فى التأكيد على لسان رئيس الشركة فى تصريح له: أن معدلات الإنتاج والبيع قد وصلت إلى أعلى معدلاتها نتيجة الجهد المشكور لعمال الشركة الذين ضاعفوا مجهوداتهم مع

الاحتفاظ بمستوى الإنتاج المتميز. ثم أضاف أنه تمشياً مع سياسة التطوير الدائـم لإنـتاج الشـركة ونتيجة لثقة عملائها تم طرح منتجات جديدة فى الأسواق هى....."

الجمهوريـة ١٩٩٤/١٠/٢٠ "إعـلان تحريـرى" يسـتخدم أسلوب التحقيق الخفيف تحت عنوان:

عهد ... ووفاء

يتضمن رسالة من العاملين بالشركة "تقول": إيماناً منا نحن العاملين فـى شكرة "تليمصر" بالدور الرائد الذى تقوم به شركتنا فى خدمة الاقتصاد القومـى نعلن أننا نتحدى العقبات والصعاب حتى تظل شركتنا كما هى منذ نشـأتها إحدى قلاعنا الكبرى، تقدم إنتاج متميز يقف على قدم المساواة مع أرقى الإنتاج العالمى، ويلبى السوق المحلى ويغزو الأسواق الخارجية.

هـذا عهدنا ... ووفاء منا حتى يظل شعار "صنع فى مصر" مرفوع دائماً.

أسرة شركة تليمصر الأوفياء

- تـم اسـتخدام الإعـلان التليفزيونى فى إذاعة الإعلانات التجارية عن منتجات الشركة وبنفس معدلاتها العادية.
- استخدمت طرق الاتصال الشخصى فى الاتصال بالجمهور الداخلى حيث تـم تنظـيم اجتماعات بين مديرى الأقسام والعاملين بها تم إعلامهم فيها بأبعاد الموقف، والتعليمات الجديدة للعمل، وإبلاغهم منح العاملين بالصالة المحـترقة إجازة مدفوعة الأجر وشاملة الحوافز لمدة ٣ أسابيع حتى يتم إصلاح صالة الإنتاج المحترقة.

- كذلـــك استخدم الاتصال الشخصى عن طريق التليفون والاجتماعات مع وكـــلاء البـــيع والموزعـــون من كبار العملاء لإعلامهم بأبعاد الموقف والتأكيد على سريان كافة التعاقدات المتفق عليها معهم.

- تنظيم زيارة ميدانية لمحررى الصحف لزيارة موقع الحريق يوم ١٠/١٠/١٩٩٤ للـــتأكد من الحجم الحقيقى للحادث دون مبالغة أو تهوين، والقيام بجولة فى المواقع الأخرى التى تعمل بكامل طاقتها فى نفس الموقع.

وقـــد واكبـــت هـــذه الأنشـــطة الاتصالية والإعلامية مجموعة من الأنشـــطة الإدارية التى تستهدف الحد من تأثيرات الأزمة واحتواء الأضرار وذلـــك فـــى مســـارين متوازيين أحداهما إعلامى والآخر إدارى وقد جاءت الأنشطة الإدارية على النحو التالى:

- بدأ العمل فى مصانع الشركة الأخرى فى مصنع الجيزة (والتى لم يتأثر بالحريق) فى صباح يوم الأحد ٩ أكتوبر ٩٤ عقب الحريق مباشرة حيث كان يومى ٦، ٧ عطلة رسمية.

- تم تكليف القطاع المالى بتجميع المستندات والأوراق الهامة التى احترقت أصـــولها بمكاتب السكرتارية من خلال صور المستندات المحفوظة فى الإدارات الأخرى للشركة.

- تـــم تكليف القطاع التجارى بإعداد قوائم بأعداد الأجهزة التى تم تسليمها لوكـــلاء البـــيع والـــتجار، وكذلـــك قائمة بأعداد الأجهزة التى فقدت فى الحادث.

- قامـــت الشركة بالاتصال بالشركة المؤمنة لسرعة فحص الموقع وحصر التلفيات لتقدير التعويضات المناسبة.

- أصدرت الإدارة العليا تعليماتها بإعطاء صغار العاملين (القائمين بتجميع أجهـزة التلـيفزيون) فـى صالة الإنتاج المحترقة أجازة مدفوعة الأجر بالكامل بالإضافة إلى صرف حوافزهم كاملة حتى عودة موقع العمل إلى حالته الأولى وإعادة التشغيل.

- قامت الإدارة بالتعاون مع العاملين فى الشركة وعلى كل المستويات ببذل أقصـى الجهد لمعالجة آثار الحريق فى صالة الإنتاج المحترقة، وإعادة كـل شئ إلى حالته الأصلية وقد تم ذلك بالجهود الذاتية للشركة بكل ما فـيها من إداريين ومهندسين وفنيين وعمال وقد استغرق ذلك شهر واحد فقـط مـنذ اسـتلام الموقع المحترق من أجهزة الأمن والدفاع المدنى، والفحـص الجـنائى حيث منعت الدخول إليه من ١٩٩٤/١٠/٦ إلى ١ نوفمـبر ١٩٩٤ ونجحت الشركة فى إعادة افتتاح العمل مرة أخرى فى نهاية نوفمبر ١٩٩٤.

٤- استعادة النشاط:

بعـد انتهاء الأحداث الساخنة للأزمة استمرت الجهود لاستعادة نشاط الشركة بكامل طاقته، **ولم تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية بل استمرت فـى شكل مجموعة من الأنشطة الإعلامية تؤكد من خلالها للجماهير عودة الأمور إلى طبيعتها الأولى وقد تمثلت تلك الأنشطة فيما يلى:**

- اسـتمرار **الإعلانات التجارية** عن منتجات الشركة بنفس معدلاتها العادية وذلك فى صحف الأهرام – الأخبار – والجمهورية طوال شهر نوفمبر.

- اسـتخدام "**إعلانـات الصورة الذهنية**" وهى إعلانات تحريرية تستهدف تكويـن صـورة إيجابية عن الشركة لدى العملاء، ودعم مكانتها وقد تم نشر هذه الإعلانات فى الصحف التالية:

صحيفة الأهالى ١٩٩٤/١١/٢٣ "إعلان صورة" Image Adv تحت عنوان:

شركة تليمصر إحدى الشركات التابعة لشركة الصناعات الهندسية

ويحتوى على نبذة تاريخية عن نشأة الشركة وتطورها، أنواع المنتجات، وأسماء الشركات العالمية الكبرى التى تتعامل معها (N.E.C، جولد ستار، ناشيونال).

صحيفة الأخبار ١٩٩٤/١٢/٣ "إعلان صورة" تحت عنوان:

شركة تليمصر، لماذا نحن متميزون

الجودة الفائقة، السعر المناسب، خدمة ما بعد البيع

وقد تناول مضمون الإعلان نبذة تاريخية عن الشركة، كفاءة قيادتها، مستعرضاً أهداف الشركة تحت العناوين التالية: **التصنيع المحلى – التسويق الناجح – خدمات ما بعد البيع – مراقبة الجودة – فتح أسواق جديدة – تنويع المنتجات – رعاية العاملين.**

صحيفة الأهرام ١٩٩٥/٣/١٨ "إعلان تحريرى" مساحته ½ صفحة كاملة مصحوباً بثلاث صور أحداهما شخصية لرئيس مجلس الإدارة، وصورتان لمصنع التجميع الآلى لأجهزة التليفزيون وذلك تحت عنوان:

"تليمصر تواصل مسيرة النجاح والتفوق"

وقد تناول مضمون الإعلان نفس مضمون الإعلان السابق نشره فى صحيفة الأخبار بتاريخ ١٩٩٤/١٢/٣ وقد قامت جريدة الأهرام بنشر هذا الإعلان "بدون مقابل" محاولة منها لإزالة الجفوة مع الشركة والناتجة عن مبالغتها فى نشر أخبار الحادث.

إلى جانب هذه الإعلانات استخدمت الشركة أساليب مختلفة للاتصالات التسويقية والترويحية تمثلت فى مشاركتها فى مجموعة من المعارض المحلية والدولية مثل: معرض جدة الدولى ديسمبر ١٩٩٤م، وكذلك معرض القاهرة الدولى مارس ١٩٩٥م، والاسكندرية مايو ١٩٩٥، وأبو ظبى الدولى أبريل ١٩٩٥م مع تغطية فعاليات هذه المعارض إعلامياً فى الصحف.

- تم توزيع هدايا رأس السنة الميلادية فى موعدها المعتاد (ديسمبر ١٩٩٤) وذلك بعد الحادث بشهرين بنفس النوعيات والكميات، ولنفس القيمة المالية لتأكيد عدم تأثر الشركة بالحادث.

- نظمت الشركة حملة إعلانية تعاونية للإعلان عن منتجات الشركة خلال شهر رمضان بعد انتهاء الأزمة، وقد تحملت الشركات الأجنبية الموردة للمكونات المستخدمة فى صناعة الأجهزة التليفزيونية(*) مع الشركة تكاليف هذه الحملة لاستنفاذ ميزانية الحملة الإعلامية المكثفة أثناء الأزمة ولمواجهة منافسة الشركات المماثلة وعدم ترك الساحة خالية لهم.

- تم إعداد فيلم تسجيلى للشركة بعد إصلاح الموقع وعرضه فى برنامج "فرسان الإنتاج" التليفزيونى عند افتتاح الخط وإعادة تشغيله من جديد.

٥- التعلم:

بعد انتهاء الأزمة، واستعادة نشاط الشركة بشكل كامل يتم القيام بمراجعة وتحليل كل ما يتعلق بإدارة الأزمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتشخيص أسباب الأزمة، ونوع السلبيات التى ساعدت على حدوثها، ومراجعة الجوانب الإدارية والإعلامية التى تم تنفيذها أثناء الأزمة

(*) الشركات العالمية الموردة لمكونات (N.E.C، جولد ستار، ناشيونال).

لاستخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أحداث الأزمة، وفى الحالة المدروسة تم اجتماع لجنة إدارة الأزمة لتدارس هذه الجوانب والاستفادة منها فى تدارك الأخطاء ونقاط الضعف التى تسببت فى حدوث الأزمة **وقد تجسد ذلك فى اتخاذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات التصحيحية لمعالجة أخطاء سابقة فى** نظم "الدفاع المدنى" و"الأمن" ومراجعة عملية تنظيم قواعد العمل فى تلك الإدارتين وإجراء تغييرات فى مواقع المكاتب الإدارية وأبعادها عن صالات الإنتاج. مما يعنى التعلم من أحداث الأزمة فى الجوانب الإدارية بشكل يتميز بالكفاءة. **أما فيما يتعلق بالجوانب الإعلامية والاتصالية فلم يتم دراسة عوامل الضعف فى خطوط الاتصال الداخلية والخارجية،** وكذلك نظم الاتصالات أثناء الأزمة، وتوزيع المسئوليات والأدوار وهو ما شابه قصور شديد فى مرحلتى اكتشاف الإنذارات، الاستعداد والوقاية فى نظم الاتصالات اللازمة قبل الأزمة، وعلى الرغم من ذلك لم تحدث مراجعة لتلك الأخطاء أو اقتراح سياسات جديدة لعلاجها ووفقاً لعبارات رئيس القطاع التجارى (التى ترأس إدارة العلاقات العامة، والتسويق، والدعاية والإعلان) "لا توجد خطة للاتصالات فى الطوارئ قبل وقوع الأزمة ولا بعدها". واقتصر الأمر على التوصية بتخصيص غرفة عمليات عند مدخل المصنع لإجراء اتصالات الشركة بها تليفون وآلة كاتبة لتسهيل الاتصالات أثناء الطوارئ.

تقييم كفاءة اتصالات الأزمة:

لما كان التقييم الموضوعى لكفاءة اتصالات الأزمة يتطلب الاستناد إلى أسس علمية دقيقة للتأكد من صحة هذا التقييم وعدم تأثره بأية عوامل ذاتية، لذا فقد تم جمع وتصنيف القواعد الأساسية لاتصالات الأزمة الواردة فى المؤلفات والدراسات المختلفة للعلاقات العامة. وذلك لاتخاذها **كنموذج معيارى** يتم من خلاله مقارنة ما ينبغى أن تكون عليه هذه الاتصالات بما هو

كائـــن فعـــلاً فـــى الواقع التطبيقى للحالة المدروسة وهو ما يعرف بأسلوب "النماذج المتماثلة".

وقد تم تصنيف وترقيم "قواعد اتصالات الأزمة" فى قـــائمة تتضمن (٢٢) بـــنداً علـــى أن يخصص لتقييم كل بند منها عدد من النقاط المرجحة وذلك تبعاً لما يلى:

- القاعدة التى لم يتم تنفيذها على الإطلاق صفر
- القاعدة التى تم تنفيذها بمستوى أداء سيئ ٢
- القاعدة التى تم تنفيذها بمستوى أداء جيد ٥
- القاعدة التى تم تنفيذها بمستوى أداء ممتاز ١٠

تـــم قســـمة ناتج هذه الأرقام على إجمالى النقاط المرجحة لكل بنود قواعـــد الاتصـــالات لتحديد درجة كفاءة اتصالات الأزمة وذلك على النحو التالى:

مرحلة الأزمة	رقم مسلسل	القواعد الأساسية لاتصالات الأزمة	نقاط الترجيح: التقييم	نقاط الترجيح: الدرجة النهائية
مرحلتي الوقاية والاستعداد	١	التقاط أية إشارات تنذر بوقوع أزمات، وذلك بالبحث عن الحقائق فى الأوقات العادية.	صفر	١٠
	٢	كتابة سيناريوهات لأزمات محتملة، ونماذج للحلول المقترحة لها بعد فحص نقاط الضعف فى المنظمة.	صفر	١٠
	٣	تسجيل خطة مكتوبة لإدارة أزمات مفترضة بعد مناقشة فريق إدارة الأزمات لعناصرها.	صفر	١٠
	٤	اختبار ومراجعة جميع شبكات الاتصال الداخلية والخارجية دوريا للتأكد من قدرتها على ربط المنظمة بجماهيرها، ولتقويم الأدوات الاتصالية المستخدمة استعداداً لأية أزمة.	صفر	١٠
	٥	إعداد حقيبة للمواد الإعلامية اللازمة للاتصالات وقت الأزمة (صور، نشرات، أفلام، إحصائيات).	صفر	١٠
	٦	مراجعة عناصر الخطة مع فريق إدارة الأزمة فور وقوعها فى ضوء الموقف الفعلى وتحديد استراتيجية العمل الإعلامى أثناء الأزمة.	صفر	١٠
	٧	استخدام مركز إعلامى مجهز بكل وسائل الاتصال لتنظيم خروج ودخول المعلومات الخاصة بالأزمة.	صفر	١٠
	٨	عقد مؤتمر صحفى فى أسرع وقت ممكن تقدم فيه قيادة المنظمة المعلومات لمندوبى وسائل الإعلام.	صفر	١٠
		مجموع نقاط الترجيح	صفر	٨٠
مراحل احتواء الأضواء واستعادة النشاط والتعلم	٩	فتح خطوط مزدوجة للاتصالات مع وسائل الإعلام باستخدام البيانات الصحفية لإمدادهم بالمعلومات.	١٠	١٠
	١٠	الإعلان عن الإجراءات التى تقوم بها المنظمة لاحتواء المشكلة، ومساعدة المتأثرين بها لعودة العمليات إلى طبيعتها.	١٠	١٠
	١١	توصيل نشرات تتضمن خلفية من المعلومات عن المنظمة لمندوبى وسائل الإعلان للاستعانة بها فى تقاريرهم.	١٠	١٠
	١٢	تحديد الموقع الذى يمكن لموظفى الشركة الحصول منه على المعلومات عن خطة العمل للطوارئ ودورهم فيها.	صفر	١٠
	١٣	اتخاذ الترتيبات اللازمة لتسهيل مهمة مندوبى مسائل الإعلام فى الوصول إلى موقع الحادث والحصول على المعلومات.	١٠	١٠
	١٤	عقد سلسلة من اللقاءات والاجتماعات مع مجموعات صغيرة من جماهير الشركة لشرح أبعاد الأزمة، وطلب مقترحاتهم لتحقيق التعاون لتجاوز الأزمة.	١٠	١٠
	١٥	مراقبة تقارير وسائل الإعلام، وإرسال بيانات للصحف بأى معلومات جديدة توضح الحقائق المتعلقة بها.	١٠	١٠
	١٦	الاحتفاظ بخطوط الاتصال الداخلية والخارجية مفتوحة مع كل الأطراف المتضمنة فى الأزمة لضمان الاستجابة السريعة لأية ظروف متغيرة.	٥	١٠
	١٧	وجود توازن فى الاهتمام بالاتصالات بالجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة.	٢	١٠
	١٨	استخدام مزيج من طرق ووسائل الاتصال والإعلام المختلفة فى نقل الرسائل للتأكد من تلقى الجماهير نفس المعلومات من مصادر مختلفة.	١٠	١٠
	١٩	الحرص على تقسيم الجمهور إلى فئات متعددة، واستخدام المضمون المناسب لكل فئة منهم، وتنويع الرسائل المنقولة إلى الجماهير باستخدام قوالب فنية متعددة.	٥	١٠
	٢٠	استخدام عبارات واضحة لإبداء الاهتمام وإظهار تعاطف المنظمة للتأكيد على الجوانب الإنسانية لها.	١٠	١٠
	٢١	مراجعة وتقويم كفاءة اتصالات الأزمة بعد انتهائها، ومناقشة كيف يمكن مستقبليا تجنب أية أخطاء حدثت فيها، وكتابة توصيات للجوانب المقترحة لذلك.	٢	١٠
		مجموع نقاط الترجيح	١٠٤	١٤٠

وبمـــراجعة القواعد السابقة لاتصالات الأزمة، ومقارنتها بما تم فى الواقـــع فـــى الحالة المدروسة وتحليلنا له كشفت الدراسة عن عدة دلالات ومؤشرات يمكن إيجازها على النحو التالى:

- أهملـــت قواعـــد "اتصـــالات الأزمة" المتعلقة بمرحلتى اكتشاف إشارات الإنـــذار، والوقايـــة والاستعداد، ولم تنفذ أى قاعدة للاتصالات فى هذا الشأن على الإطلاق. وقد جاءت النقاط المرجحة لهذه القواعد فى إجمالها عند القيمة (صفر) وهى القواعد أرقام ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ولما كانـــت كفاءة اتصالات الأزمة تتطلب امتلاك جهاز العلاقات العامة زمام المبادرة من خلال الإعداد المسبق للاتصالات قبل حدوث الأزمة لكى لا يتوقف عمله عند اتصالات رد الفعل فقط فقد شاب جهود العلاقات العامة هـــنا نقـــص شديد حيث لم تقم بأية جهود لبحث الموضوعات التى تمثل نقـــاط ضعف قد تعمل كمحرك للأزمات فى المستقبل، كما لم تقم بوضع أية خطة وقائية للاتصالات تضمن لها سرعة الاستجابة لأحداث الأزمة، وأهملـــت فى اختبار ومراجعة سلامة وكفاءة شبكات الاتصالات الداخلية الـــتى تساعد على مواجهة الأحداث المتلاحقة بسرعة حيث كشفت نتائج الدراسة عن عدم إمكانية الاتصال من داخل الشركة وقت الحريق لوجود تجهـــيزات ووســـائل الاتصال فى موقع داخلى قريب من صالة الإنتاج المحترقة مما شكل صعوبة بالغة، كما أن غياب عنصر التدريب المسبق على الاتصالات أثناء الأزمة، وتحديد المسئوليات والأدوار أدى إلى نوع مـــن الارتباك حتى أن أرقام تليفونات بعض المسئولين عن المخازن لم يمكـــن الحصول عليها لاستدعائهم، كما تم إبلاغ مسئولى الشركة بشكل شخصى من خلال إحدى الموظفات التى تسكن بجوار المصنع.

وفى مقابل هذا القصور الواضح فى مرحلتى الوقاية والاستعداد قبل الأزمة فى الجوانب الاتصالية لها **كشفت نتائج دراسة الحالة عن وجود نقاط**

قوة فى اتصالات الأزمة بعد حدوثها حيث تميزت اتصالات الأزمة فى الحالة المدروسة بالإيجابية فى مرحلتى إدارة الأزمة المعنيتان باحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط حيث حصلت القواعد الاتصالية الخاصة بهاتين المرحلتين على أعلى درجات نقاط الترجيح (١٠ درجات) وذلك فى القواعد الاتصالية أرقام ٩، ١٠، ١١، ١٣، ١٤، ١٥، ١٨، ٢٠، ٢١ وقد تم الاستدلال على ذلك مما يلى:

- استخدام جهاز العلاقات العامة طرق الاتصال السريع من خلال أجهزة التليفون والفاكسيملى لإرسال "**بيانات صحفية**" متعددة لكل الصحف اليومية على امتداد فترة الأزمة وقد سبق ذكر ذلك تفصيلياً ومصحوباً بتاريخ النشر فى الإطار التطبيقى للدراسة.

- أعلنت الشركة فى **بياناتها الصحفية، وإعلاناتها المدفوعة الأجر**، وفى الأحاديث الصحفية لرئيس الشركة مع مندوبى الصحف عن كل المعلومات المتعلقة بحقيقة الموقف، وأسباب حدوثه، وتأثيراته، وكذلك عن الإجراءات التى تقوم بها المنظمة لاحتواء المشكلة وعودة العمليات إلى طبيعتها وذلك بشكل دورى منتظم.

- أرسلت الشركة نشرات لوسائل الإعلام تتضمن خلفية من المعلومات عن الشركة لاستخدامها فى تقاريرهم.

- عقدت **سلسلة من اللقاءات والاجتماعات** مع مجموعات صغيرة من جماهير الشركة لشرح أبعاد الموقف، ودراسة المقترحات اللازمة لتحقيق التعاون لتجاوز الأزمة. وذلك مع مجموعات من وكلاء البيع، والموزعين، وكبار العملاء وقد تأكدت الباحثة من ذلك فى المقابلات المتعمقة التى تم إجرائها مع عدد منهم. كما تم عقد اجتماع بين مديرى

الإدارات والعاملين التابعين لهم لنفس الغرض فى اليوم التالى لوقوع الأزمة.

- استخدام جهاز العلاقات العامة وبكفاءة عالية **مزيج متكامل من طرق ووسائل الاتصال فى نقل رسائلها للجمهور المتلقى للتأكد من وصول المعلومات لهم من مصادر مختلفة** حيث توضح المواد الإعلامية المنشورة ذلك بجلاء وقد تم استخدام كل الصحف اليومية بلا استثناء (الأهرام – الأهرام المسائى، الأخبار، الجمهورية، الوفد، الأهالى، المساء) وكذلك ثلاثة من المجلات الأسبوعية (صباح الخير، روزاليوسف، الإذاعة والتليفزيون)، والبرامج التليفزيونية (فرسان الإنتاج)، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية للموقع (محررى الصحف)(*)، والاجتماعات مع العاملين ووكلاء البيع.

- نجحت العلاقات العامة **فى تنويع الرسائل التى بثتها إلى جماهير الشركة**، وباستخدام قوالب فنية، **وأساليب متنوعة فى العرض** ما بين الأسلوب الوثائقى، والأسلوب العاطفى، والاستفهامى (التشويقى)، وذلك فى مجمل ما قامت بنشره من رسائل اتخذت **قوالب فنية متعددة مثل:** الإعلانات التحريرية، إعلانات الصورة، إعلانات الشكر، التحقيقات، الأحاديث الصحفية، الإعلان التليفزيونى، البيانات الصحفية، الأفلام التسجيلية.

- تضمنت رسائل الشركة **عبارات واضحة لإبداء الاهتمام بمصالح الجماهير** المتضمنة فى الأزمة (العملاء، وكلاء البيع، الموزعين)، كما تضمنت عبارات تظهر تعاطف العاملين بالمنظمة وتصميمهم على الوفاء

(*) حصلت الباحثة على صور فوتوغرافية لزيارة محررى الصحف لموقع الحريق، وكافة الأقسام الأخرى للمصنع موثقة بختم صحيفة الأخبار بتاريخ ١٠/١٠/١٩٩٤.

بالتزاماتهم نحو الشركة، ومن جانب أخر شكر الشركة لهم على تلك المجهودات التى ساهمت فى تجاوز الأزمة.

- اتخذ جهاز العلاقات العامة الترتيبات اللازمة لتسهيل زيارة مندوبى الصحف لموقع الحادث وحصولهم على المعلومات الكاملة عن أبعاد الموقف وعلى الطبيعة وذلك بعد يومين من الحادث وبتاريخ ١٠/١٠/ ١٩٩٤.

- حرص المسئولون عن الاتصالات على مراقبة ما يرد في وسائل الإعلام وخاصة الصحف وإرسال بينات بالمعلومات الجديدة مع توضيح للجوانب المتعلقة بها.

وقد شاب القصور النسبى أداء جهاز العلاقات العامة فيما يتعلق بالقواعد الاتصالية أرقام، ١٦، ١٩، ١٧ حيث جاءت النقاط المرجحة للقاعدتين الأولى والثانية على التوالى ٥ درجات بينما حصلت القاعدة الثالثة على درجتين فقط وذلك للأسباب التالية:

- اتسم تنفيذ القاعدة الخاصة "بالاحتفاظ بخطوط الاتصالات الداخلية والخارجية مفتوحة مع كل الأطراف المتضمنة فى الأزمة" بالقصور النسبى حيث اهتم المسؤلون بالاتصالات الخارجية بشكل واضح على حساب الاتصالات الداخلية التى لم تحظ بنفس الاهتمام.

- لم يتم الالتزام بضرورة تقسيم الجماهير إلى فئات متعددة، واستخدام المضمون المناسب لكل فئة منهم بشكل كامل، وإنما استخدم مضموناً واحداً (وأن اختلفت أساليب عرضه) لنقل المعلومات إلى النوعيات المختلفة من الجماهير دون تخصيص ويستثنى من ذلك الإعلانات التى تم توجيهها إلى وكلاء البيع والموزعين للتأكيد على التزام الشركة

بتعاقداتها معهم. لذا جاءت النقاط المرجحة لهاتين القاعدتين عند "٥ درجات" فقط.

- هناك قصور واضح فيما يتعلق بضرورة وجود توازن فى الاهتمامات بالاتصالات بالجمهور الداخلى (العاملين) والخارجى للمنظمة فبينما حرصت رسائل الشركة الاتصالية على إعلام الجمهور الخارجى بكل المعلومات والحقائق وتطورات الأحداث أولاً بأول (باستخدام كل وسائل الإعلام، إلى جانب طرق الاتصال الشخصى المتنوعة) لم يحظ العاملون بنفس القدر من الاهتمام حيث اقتصر الأمر على الاجتماع بهم فى اليوم التالى للحريق لاخبارهم بمنحهم أجازة مفتوحة مدفوعة الأجر من جانب مديرى الأقسام التابعين لها، ولم يحدد لهم موقع معين "مركز للمعلومات" يحصلون منه على ما يحتاجون إليه من معلومات أثناء فترة الأزمة التى امتدت إلى شهر كامل. لذا فقد جاءت النقاط المرجحة لهذه القاعدة درجتين فقط.

- لم تحظ المرحلة الأخيرة فى إدارة الأزمة وهى التعلم بالاهتمام الكافى من مسئولى الإتصالات بالشركة حيث أنصب اهتمام فريق إدارة الأزمة على تدارس الأخطاء الإدارية والتنظيمية التى وقعت واتخاذ مجموعة من القرارات التصحيحية لها بينما لم تحظ اتصالات الأزمة بنفس الاهتمام رغم ما شاب بعضها من قصور واضح فى نظم الاستعداد المسبق. واقتصر الأمر عند مراجعة الموقف على التوجيه بتخصيص غرفة تعمل كمركز للاتصالات عند مدخل المصنع وبعيداً عن أقسام الإنتاج وتجهيزها بأجهزة الاتصالات المختلفة حتى يتسنى استخدامها فى الاتصالات فى حالة الطوارئ. لذا فقد حصلت القاعدة الخاصة بذلك وهى رقم (٢١) على نقطتين للترجيح فقط لسوء الأداء الواضح فى هذا الشأن.

مـــن التحليل السابق يتضح لنا عدم التزام جهاز العلاقات العامة مطلقاً بأية قاعدة من قواعد اتصالات الأزمة والخاصة بالوقاية والاستعداد حيث لم تحصـــل أى مـــن هـــذه القواعد على أية نقاط مرجحة على الإطلاق وجاء مجموعها (صفر) وهى القواعد من ١-٨ أى بنسبة كفاءة إجمالية صفر %، بيـــنما وفـــى المقابل حظيت القواعد الاتصالية الخاصة بمراحل إدارة الأزمة التالـــية وهى احتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم بنقاط ترجيح عالية حيـــث بلغت قيمة النقاط المرجحة لها ١٠٤ نقطة وبنسبة كفاءة إجمالية بلغت ٧٤,٣% وهـــى تعتبر نسبة مرتفعة فى ضوء حداثة تطبيق اتصالات الأزمة فـــى المنظمات المصرية بل أنه يحسب لهذه الشركة عدم لجوئها إلى سياسة التعتيم الإعلامى، ووعيها بخطورة التأثيرات الناجمة عن الأزمة ومواجهتها بنشـــاط إعلامـــى مكثف بدلاً من الارتكاز إلى أساليب سلبية فى التعامل مع الأزمة، وقد كان من أثر هذا الجهد الاتصالى الإعلامى عبور الشركة للأزمة بسلام والتزام الشركة بتعاقداتها، حيث لم تتأثر نسبة المبيعات بالحادث نتيجة ارتفاع معدلات الإنتاج، كما لقيت جهود الشركة استحسان من عملاء الشركة الذى جاء واضحاً فى إعلان الشكر الذى نشروه فى الصحف القومية، وكذلك استحســـان المسئولين فى الشركة القابضة لأداء مسئولى الشركة أثناء الأزمة وبعدها.

إلا أن هـــذه النتائج تلقى الضوء على الإهمال الواضح فى خطوات الوقايـــة والاســـتعداد المسبق فى اتصالات الأزمة وإهمال التخطيط الوقائى، وتركيز الاهتمام كله على الخطة العلاجية بعد وقوع الأزمة حيث أن حساب

(*) تـــم حســـاب درجة كفاءة اتصالات الأزمة بقسمة مجموع النقاط المرجحة المخصصة لمجموعة قواعد اتصـــالات الأزمـــة فـــى كل مرحلة من مراحلها على إجمالى النقاط المرجحة لكل القواعد الخاصة بها مع ملاحظـــة أن الدرجة النهائية للنقاط المرجحة لكل قاعدة هى ١٠ درجات. وبذلك فإن إجمالى نقاط الترجيح فى كل مراحل إدارة الأزمة تبلغ (٢٠٠) نقطة، (٨٠) نقطة منها لمرحلتى الوقاية والاستعداد، (١٤٠) نقطة لمراحل احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتعلم.

كفـــاءة اتصــــالات الأزمة إجمالاً وفى كل مراحلها الوقائية والعلاجية جاءت نســـبته ٤٧% فقـــط مما يؤكد هذه الحقيقة، وإن كانت الدراسات الأجنبية قد أشـــارت إلى أن معظم الشركات الأجنبية قد بدأت فى الاهتمام بوضع خطة طـــوارئ للاتصالات بعد وقوع أزمات سابقة فيها، وهذا يتطلب توجيه عناية أكـــبر من المنظمات المصرية للاتصالات فى الأوقات العادية، وعدم إغفال أهمية وجود خطة اتصالات للطوارئ معدة سلفاً تساعد على سرعة التحرك فـــى حالة وقوع أية أزمة وتتلاقى أسباب الارتباك وبطئ الاستجابة لأحداث الأزمة.

الفصل الخامس

النماذج العلمية في اتصالات الأزمة

"اتصالات الأزمة من منظور علمي شامل"

يتناول هذا الفصل ما يلى :

- أهمية اتصالات الأزمة.
- النماذج العلمية لاتصالات الأزمة:
  - نماذج اتصالات إدارة التغيير.
  - نماذج اتصالات إدارة القضايا.
  - نماذج اتصالات الأزمة.

د./ كريمان فريد

اتصالات الأزمة من منظور علمي شامل

إذا كـان الاتصال يمثل مكون حيوي في حياة أي منظمة في ظروف العمل العادية، فإنه يصبح أكثر أهمية في الأزمات. حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للأزمات مع وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات في ظروف الأزمة إلى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ مما أبرز الحاجـة إلـى نمـاذج اتصـالية مسبقة للاستعداد للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

وقـد أوضحت الدراسات العلمية أن الإدارة السيئة للأزمات دائماً ما تكشـف عـن غـياب خطة اتصالات شاملة، أو عن سوء تنفيذها ولكن في المقابل لن تؤدي الاتصالات الممتازة بمفردها إلى التغلب على الأزمة، فخطة اتصـالات الأزمـة هـي جـزء فقط مما يتحتم عمله في الممارسات الجيدة للعلاقـات العامة في إدارة الأزمات، وإن هناك ضرورة إلى الاهتمام بتوسيع مجـال ممارس العلاقات العامة إلى أبعد من الجوانب الفنية للاتصالات إلى الاهتمام بمتغيرات أخرى هامة تساعد على إدارة الأزمة بنجاح وكفاءة.

ومـن هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية Organizational culture وهـي التـي تحدد كيفية النظر إلى مدير العلاقات العامة، ودورة في عملية صـناعة القرار، وكذلك مستوى استقلالية جهاز العلاقات العامة وقدرته على الحكم الذاتي الذي يمكنه أو يمنعه من تنفيذ الخطة الأفضل لاتصالات الأزمة، وكذلـك درجـة كفـاءة نظم الاتصال الرسمية في المنظمات في مقابل نمو شـبكات الاتصـال الغير رسمية وما تنقله من شائعات، بالإضافة إلى متغير آخـر يتمـثل فـي مدى استخدام المنظمة لنظم المعلومات الحديثة في إدارة

الأزمة وتمثل هذه الاعتبارات في إجمالها النظرة الكلية الشاملة للعوامل الحاكمة لكفاءة اتصالات الأزمة .

وقد تعددت المداخل العلمية في الدراسات العربية والأجنبية عن اتصالات الأزمة على نحو يبرز أهمية هذه الاتصالات وتدرج اهتمام الباحثين بها، وذلك على النحو التالي:

- شهدت فترة الثمانينيات اهتمام الباحثين بتناول أهمية تفعيل دور الاتصالات، والمعلومات في مجال إدارة الأزمات وذلك للتقليل من حدة الغموض وعدم التيقن الذي يتسم به موقف الأزمة، وظهرت دراسات تعني بتحليل الأدوار الاتصالية وتم تصنيفها إلى ٤ أدوار رئيسية هي: اتصالات روتينية (مراقبة وفحص البيئة)، اتصالات وقائية غير روتينية (إدارة القضايا الهامة)، اتصالات روتينية متبادلة (تحليل ومتابعة تطور الجهود الوقائية)، اتصالات غير روتينية متبادلة (مواجهة الأزمة)[١].
- تكثف اهتمام الباحثين في مجال العلاقات العامة في مؤلفاتهم ودراساتهم في النصف الثاني من الثمانينيات بتناول القواعد الخاصة باتصالات الأزمة مثل مراحل الإعداد والتخطيط لها، والتجهيزات الاتصالية المطلوبة لإعداد مركز اتصالات الأزمة، وتشكيل ودور فريق إدارة الأزمة، تدريب المتحدث الرسمي، ومهامه، واهتموا بتحديد قواعد وأساسيات تعامل مسئولي العلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام في شكل قوائم تتضمن الأعمال الاتصالية المطلوبة، وأخرى يجب الامتناع عنها[٢].
- كما شهدت تلك الفترة وما بعدها اهتمام الدراسات باتصالات إدارة القضايا الهامة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد السياسات الاتصالية الخاصة بها، ومناقشة دور ممارسي

العلاقات العامة في الاتصالات الوقائية التي تستهدف تنفيذ سياسات اتصالية لمنع أو تقليل التأثيرات الغير مرغوبة لتلك القضايا المثارة على صورة المنظمة وظهر ذلك واضحاً في دراسات Fox,95, Heath 86, Gaunt95، واهتمت دراسات أخرى بتطوير نماذج تفسر عملية اتصالات إدارة القضايا في علاقتها بمهام العلاقات العامة، وفي ضوء الضغوط والمؤثرات الداخلية والخارجية على المنظمة(٣).

- اتسمت حقبة التسعينيات بتركيز الدراسات على تناول تأثير اتصالات الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة، وناقشت الدراسات استراتيجيات الخطاب الإعلامي للمنظمة ودورها في نقل الرسائل والمعلومات للجماهير المتأثرة بالأزمة، وقدمت إحدى الدراسات نظرية تفسر كيفية تحديد استراتيجيات الرسائل الاتصالية للأزمة، والعوامل الحاكمة، ودورها في استعادة الصورة الذهنية للمنظمة(٤).
- وشهدت نفس الفترة اهتماماً بحثياً بدراسة العلاقة بين العلاقات العامة، ووسائل الإعلام، ودورها في توجيه التغطية الإعلامية لأحداث الأزمة في وسائل الإعلام الجماهيرية، والنتائج المترتبة على هذا الدور سلباً وإيجاباً(٥).
- وفي ضوء المتغيرات التكنولوجية الهائلة في مجال الاتصالات والمعلومات اتجهت العديد من الدراسات إلى تناول أثر تكنولوجيا المعلومات على اتصالات الأزمة، وذلك من زاويتين إحداهما تحلل التأثيرات السلبية لها وما تؤدي إليه من ظهور أنواع من الأزمات تمثل تحدياً جديداً لممارسي العلاقات العامة مثل الأزمات الناتجة عن أعطال الحاسبات، وانهيار نظم الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك الأزمات الناتجة عن محاولات التشوية المتعمد لصورة بعض المنظمات

علــى شــبكة المعلومات[٦] والبعض الآخر يتناول التأثيرات الإيجابية لتكنولوجـيا الاتصــال ودرجــة الاستفادة منها في الاتصالات الأزمة، وإعــداد قواعــد البيانات الخاصة بها، وتصميم مواقع للمنظمات على شــبكة المعلومات لتقديم معلومات حديثة وسريعة للجمهور من منظور المنظمة[٧].

- شــهدت نهايــة التسعينيات اهتمام الباحثين بالتحول من دراسة التفاصيل الجزئــية لاتصــالات الأزمة، إلى التركيز على المداخل الاستراتيجية فــيها، ومحاولة الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير مداخل كلية لاتصــالات الأزمــة لا تعنــي بالتفاصــيل بقدر عنايتها بتقديم رؤية استراتيجية لعملية اتصالات الأزمة ودور العلاقات العامة فيها[٨].
- أفــرزت التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية في التسعينيات اتجاهاً حديثاً في دراسات اتصالات الأزمة، يركز على دور العلاقــات العامــة في إدارة **عمليات التغيير** التي تحدث في الدول أو المنظمات نتيجة للتحول إلى الاقتصاد الحر، وعمليات الخصخصة، وما يستتبعها من تغيرات تكنولوجية وإدارية، ودور الاتصال في تقديم هذه التغيرات للجمهور، قبل تنفيذها، وأثناء وبعد تنفيذها بما يساهم في منع العديد من الأزمات أو علاج ما يحدث منها[٩].
- ومــع مطلــع الألفية الثالثة أتجه اهتمام الباحثين إلى دراسة تأثير بعض المتغــيرات الكيفية (المعنوية) على عملية إدارة الأزمة، ودور الاتصال فــي مواجهــتها مــثل تأثــير عمليات التحريف الثقافي على اتصالات الأزمــة، وظاهــرة تفســخ الاتصالات أثناء الأزمة، وأسبابها، ودور اتصالات المخاطر في هذا الشأن ومناقشة التطورات المطلوبة في أداء ممارســي العلاقــات العامــة وضرورة مشاركتهم في عملية صناعة قرارات الأزمة[١٠].

النماذج العلمية في اتصالات الأزمة

نموذج اتصالات إدارة التغير

Change Management Communication Model

حظى موضوع اتصالات إدارة التغير في المنظمات باهتمام الباحثين في مجال إدارة الأزمات مع بداية عقد التسعينيات وحتى الآن، لذا فهو يعد أحدث المجالات البحثية في اتصالات الأزمة. ومن أكثرها أهمية حيث يدور حول دور الاتصالات في إدارة عمليات التحول الكبرى، وما يرتبط بها من مشكلات وأزمات سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، فعلى المستوى الكلي تساهم الاتصالات في تسهيل عملية التغيير في الدول والمجتمعات الكلي أو الجزئي. فعلى المستوى الكلي تساهم الاتصالات في تسهيل عملية التغيير في الدول والمجتمعات التي تحولت إلى نظام الاقتصاد الحر، والاتجاه نحو الخصخصة وما يتعلق به من مشكلات، كما يدعم الاتصال عمليات التغيير والتحول الكبرىالتي تحدث على مستوى المنظمات نتيجة إدخال تكنولوجية جديدة، أو إجراء تغييرات هيكلية في المنظمة، الإندماج بين أكثر من شركة، وعلى الرغم من أن السنوات الأخيرة شهدت ضغوطاً كبيرة على الإدارة لقيادة عمليات التغيير والتحسين في العمل الإداري، إلا أنها لم تتعامل مع تأثيرات هذه التغيرات على الأفراد، وكيفية تعايشهم مع عملية التغير التنظيمي، وهو ما يحظى باهتمام الباحثين الآن.

ويؤكد الباحثون أن عمليات التغيير تمثل مؤثراً خارجياً على المنظمة

والعاملين بها تتطلب تنفيذ مجموعة من التحولات، والتعديلات في بيئة المنظمة الداخلية لتحسين أدائها، وأن هذا التحول يرتبط بمدركات العاملين لتأثيراته عليهم، لذا قد يتعرض لمقاومة شديدة قد يؤدي بالمنظمة إلى أزمات فعلية(١١).

ولما كان الغموض الذي يحيط بعمليات التحول والتغيير في المنظمات يجعلها أرضاً خصبة للشائعات ومشاعر القلق وأشكال المقاومة المختلفة من العاملين، فقد اهتمت البحوث بدراسة دور الاتصال في تيسير وتدعيم عميات التحول وذلك على النحو التالي:

قدم (Klien 94)(١٢) استراتيجية لاتصالات التغيير والتي تقوم على اتصالات متعددة الأبعاد والوسائل والتكنيكات وتتم على ثلاثة مراحل أساسية قبل، وأثناء وبعد التغيير متناولاً قواعد الاتصالات في كل مرحلة، والطرق الاتصالية المستخدمة فيه، وهدفه فالاتصالات السابقة على التغيير unfreezing com. تستهدف الإعداد له وتبرير أسبابه، والاتصالات أثناء التغيير change com. تستهدف تقديم معلومات مؤكدة عن النتائج المبدئية للتغيير وتأثيراته الإيجابية الملموسة للحث على الاستمرار في دعمه وتبنيه والاتصالات بعد التغير refreezing com. لتقديم نتائجه النهائية على المنظمة والعاملين.

مرحلة التوازن الأولية ⟷	مرحلة الانفصال ⟷	مرحلة الأزمة ⟷	مرحلة إعادة النشأة ⟷	مرحلة التوازن الجديدة ⟷
الاستقرار	* القصور	* ارتباك	* التجديد	* إعادة الاستقرار
* عمل الكثير بالطرق المألوفة والحصول على الكثير من النجاح	* العمل بالطريقة المألوفة. * عمل الكثير بالطرق المألوفة والحصول على أقل النتائج	* حتمية تغيير طريقة العمل ولكن كيف؟	* أفكار جديدة من أجل تحري طرق عمل جديدة.	* العمل باختلاف من أجل نتائج مختلفة.
*السلوك المنعكس	* السلوك التفاعلي	* سلوك غريب الأطوار (غير مألوف) انتكاسي	* سلوك مبادر بالعمل	

الوقت — التحول ←

نماذج اتصالات إدارة القضايا

Issues Management Communication Models

هـــي عملية اتصالية تقوم على التنفيذ المتواصل لعملية طويلة المدى لفحـــص ومراقبة وتقييم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لـــتحديد القضايا الهامة التي قد تؤثر على علاقة المنظمة بجماهيرها، وتقوم علـــى اســـتخدام الاتصـــال في حل الخلافات والمنازعات حول تلك القضايا الهامة قبل أن تتحول إلى أزمة، وذلك بهدف التوافق مع المتغيرات البيئية من خـــلال العمـــل الفعال القائم على المبادرة، وليس رد الفعل في إدارة قضايا السياسة العامة في مجتمع متغير.

نموذج Chase & Jones لاتصالات إدارة القضايا:

بدأ استخدام مصطلح إدارة القضايا "Issues Management" منذ السبعينيات من القرن العشرين، وتنامى الاهتمام بها مشكل ملحوظ في بحوث الاتصـــالات مـــع مطلع القرن الحادي والعشرين، لدراسة كيفية زيادة فاعلية ممارســـي العلاقات العامة في إدارة قضايا منظماتهم، **ويرى الباحثان أن هذا يتطلب الاهتمام بعدة أسس هي**[١٣]:

١- التخطـــيط والتشـــغيل الذكي للاتصالات Smart planning and operation communications ويتضمن ما يلي:

- إجـــراء مسح متواصل لموضوعات السياسة العامة في بيئة المنظمة، لملاحظـــة الموضـــوعات الحساسة التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على مصالح المنظمة.

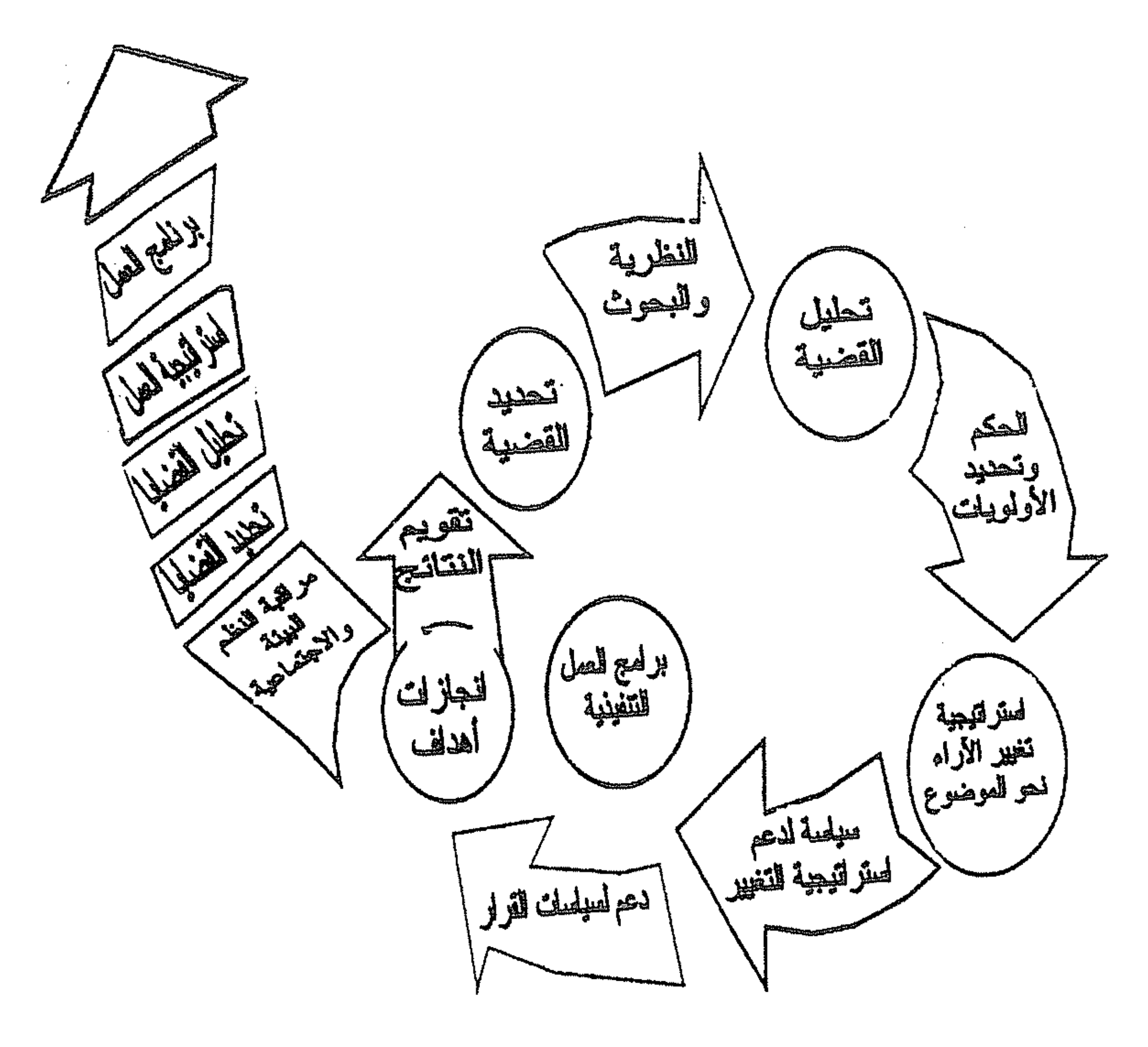
- تحليل المعلومات المتاحة حول قوى السوق، وتحليل التأثيرات المحتملة لها على عمل المنظمة، وهي تتم من خلال عمل عقلي لتحليل النظم المختلفة.

٢- الدفاع القوي، والهجوم الذكي Tough defense –Smart offense من خلال المشاركة في المناقشات العامة الدائرة حول الموضوعات الحساسة مبكراً كلما أمكن ذلك مع الجماهير الهامة، مما يعزز من احتمال نجاح الحملات الاتصالية للمنظمة.

٣- تحقيق الاستجابة المطلوبة للمسئوليات الاجتماعية للمنظمة: Achieving Corporate Social Responsibility ويتطلب ذلك التزام ممارس العلاقات العامة بمستوى جيد من المعايير الأخلاقية في عمله الاتصالي، ومراعاة اتجاهات القوى الداخلية والخارجية للمنظمة، وتجسيد ذلك في اتصالات منظماتهم.

٤- إدماج "إدارة القضايا" في عملية التخطيط الاستراتيجي لاتصالات المنظمة Strategic Organizational communication.

ولما كانت إدارة القضايا معنية بكيفية توافق المنظمات، في عملية السياسة العامة للدولة، وإن هدفها هو تجنب العوائق التي يمكن أن تحدث من عواقب تجاهل البيئة العامة في المجتمع، والخاصة في المنظمة فإن هذا يتطلب القيام بعملية تخطيط استراتيجية للتعامل مع القضايا الهامة لدى جماهير الشركة الأساسية، والرأي العام وهو يرى أنهما أدوات إدارية لتحقيق آلية التحكم والسيطرة على المتغيرات البيئية المؤثرة على المنظمة، وأن القضايا الاجتماعية الهامة هي قضايا المستقبل، ويجب أن تعكس إدارة القضايا الاهتمام بهذه المجالات للجماهير، وإن أفضل نموذج يعكس للنظرة الكلية لإدارة القضايا هو النموذج الذي قدمه الباحثان Chase, Jones [١٤].



شكل رقم (٥) نموذج Chase & Jones لعملية إدارة اتصالات القضايا

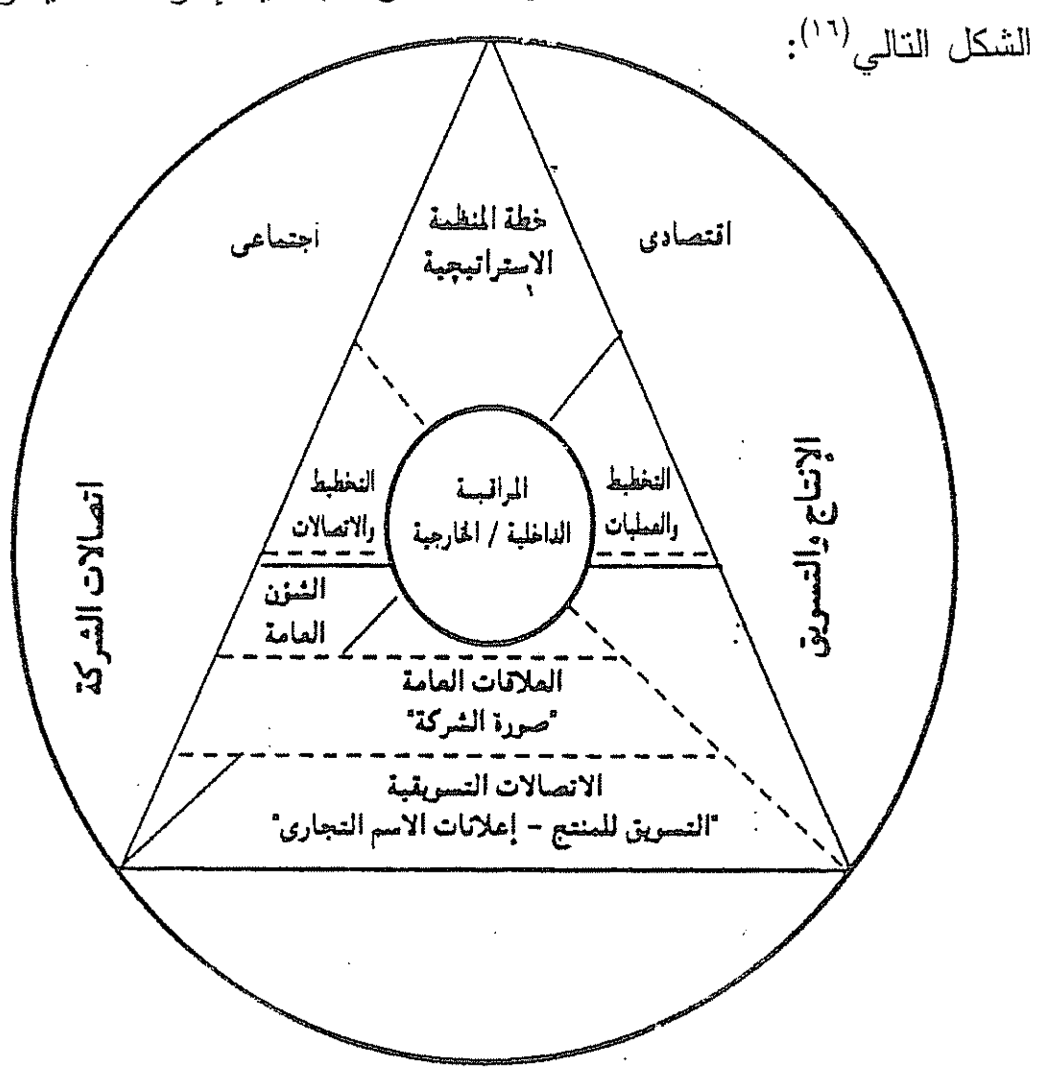
ويؤكد الباحثان في هذا النموذج أن هناك ثلاث قوى هامة في العمل تتطلب اهتمام العلاقات العامة[١٥]:

- تحديد مسار القضايا الهامة داخل الشركة مع العاملين والمبادرة. بإدارتها قبل أن تتدخل الدولة بفرض تشريعات لتنظيم الأمور الخلافية.
- تشكيل سياسات الشركة والاتصالات الخاصة بتنفيذ تلك السياسات المتعلقة بالتعامل مع التغيرات الاجتماعية والبيئة الخارجية.
- أن يتحمل مديري العلاقات العامة مسئولية العمل في موضوعات إدارة القضايا.

نموذج Heath, Nelson 86 لإدارة القضايا:

يؤكـــد Heath علـــى أن إدارة القضـــايا ذات علاقـــة وثيقة بإدارة الأزمـــات فالقضـــايا الهامة قد يتحول إلى أزمات، كما وأن الأزمات قد تثير قضـــايا هامة "Crises can create issues and issues can become crises" لذا على المنظمات الاهتمام باتصالات إدارة القضايا، والتي تضمن حســـن الـــتعامل معهـــا ممـــا يؤدي إلى منع وقوع الأزمة، أو التخفيف من تأثيراتها الضارة إذا وقعت بالفعل.

وقد قدم الباحثان "Heath & Nelson" نموذجاً يوضح العلاقة بين مكونـــات المـــنظمة المـــتعددة، وكيفية تأثرها بعملية إدارة القضايا وذلك في الشكل التالي[١٦]:



نموذج النظم الهرمية المفتوحة لإدارة القضايا
(Nelson & Health Model, 94, p.22)

ويتضـــح من الشكل السابق ان الوظائف الإنتاجية والتسويقية بينهما علاقـــات متداخلة، وإنهما في حاجة إلى الوظائف الاتصالية للعلاقات العامة لمراقـــبة البيـــئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع الذي تعمل فيه المـــنظمة، ثم تستخدم **المعلومات الخاصة بهذا الشأن في عمليات التخطيط الاســـتراتيجي، وصـــناعة القـــرار في عمل المنظمة ككل، وفي عمل جهاز العلاقات العامة في الخطوات التالية**[١٧]:

- مراقبة معايير أداء الشركة وتقييم آراء الجماهير الهامة المؤثرة على مصالح الشركة.
- تقييم عملية صناعة القرارات في المنظمة، وأثرها في تحقيق أهداف المنظمة مقابل أهداف الرأي العام.
- تحديـــد أولويـــات القضـــايا الهامة في العمليات الإنتاجية، السياسية، المالية وتأثيرها على المنظمة.
- وضـــع خطـــط اتصـــالية متعددة الأبعاد، تعتمد على المبادرة بالفعل الاتصالي لأحداث تغييرات في القضايا المثارة.
- تنفـــيذ اتصـــالات إدارة القضايا الهامة مع مختلف جماهير المنظمة الهامة، والعمل على توجيه الرأي العام، وتقليل التأثيرات السلبية غير المـــرغوبة على المنظمة (الجمهور العام، الحكومة، وسائل الإعلام، النقابات العمالية، الجمعيات المهنية، مجموعات المصالح الخاصة).
- تصـــميم وتنفيذ برامج لأعمال الشركة الاجتماعية الموجهة للمجتمع، والجماهير معاً.

- تقويـم تأثير تلك الجهود الاتصالية على إجراء تحسينات على عمل المنظمة مستقبلاً.

وتتضـح هـذه العمليـات الاتصالية المتضمنة في إدارة القضايا في الشكل التالي والذي يوضح عملية إدارة القضايا في النظم المفتوحة للمنظمات وفي ضوء الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة وبيئتها، وحجم القيود المفروضة على المنظمة، والتي تحدد ونوعية استجابة المنظمة لتلك القضايا[١٨]:

المدخلات الخارجية

- مراقبة الرأي العام.
- مراقبة مجموعات المصالح.
- مراقبة الأنشطة الاتصالية للمنافسين.

- تقـوم أولويـات خطـة المنظمة علـى المدى القصير ــ الطويل مع المدراء التنفيذيين.
- حساب تكلفة إدارة القضايا الهامة.

المدخلات الداخلية

- مراقبة العمليات الإنتاجية للتأكد من ملاءمتها للمعايير الموضوعة من المنظمة.

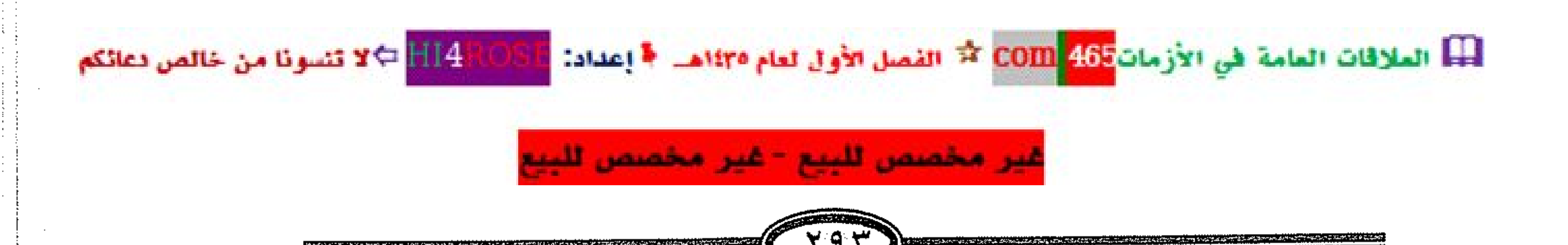
- تحديد المواقـع التـي تتلاءم فيها العمليات مع اتجاهـات الجماهير مع معايير السياسة العامة للمنظمة.

مخرجات التخطيط الاستراتيجي

توصيات:

- خطط قصيرة الأجل.
- خطط طويلة الأجل لاستراتيجية عمل الشركة.

نظم إدارة القضايا



نموذج التفاوض في اتصالات إدارة القضايا

التفاوض هو نوع من الحوار بين الطرفين أو أكثر يتم فيه تبادل الاقتراحات بهدف التوصل إلى اتفاق يحسم القضايا المتنازع عليها ويحافظ على المصالح المشتركة لهذه الأطراف(١٩).

ويستخدم ممارسوا العلاقات العامة مهارات التفاوض كأحد الأساليب الاتصالية في إدارة بعض الأزمات، حيث تعد تطبيقاً لعملية الاتصال الإقناعي كأحد الأساليب الاتصالية التي يمكن استخدامها في تحقيق التوافق والتكيف بين المصالح الخاصة للمنظمة ومصالح جماهيرها المتعددة، فكما تسعى المنظمة إلى تحقق فهماً لسياستها وأعمالها لدى الجماهير، لابد وأن تعمل على تفهم رغبات واحتياجات واتجاهات الجماهير، وفي هذا الشأن يتحمل خبراء العلاقات العامة مسئولية تقديم استشارات للإدارة العليا حول ما ينبغي عمله للاستجابة لاحتياجات جماهير المنظمة في سياساتها وأعمالها، كما يتولى مهمة إقناع الإدارة العليا بالرغبات المشروعة لهذه الجماهير حتى تتفادى أية أزمات قد تنتج عن إهمالها، وعلى الجانب الآخر يستخدمون مهاراتهم الاتصالية في إقناع ممثلي هذه الجماهير بالمبررات والأسباب التي تستند إليها الإدارة العليا في رفض بعض هذه الرغبات أو تعديلها(٢٠).

ويشير د./ محمد عبدالله عبدالرحيم إلى أن استخدام التفاوض في إدارة بعض الأزمات التي يتعرض لها المنظمات يتم فقط في حالة حدوث خلاف أو نزاع جاد متعلق بالمنظمة على أحد المستويين التاليين(٢١):

- **الخلافات داخل المنظمة:** وتبرز نتيجة للتناقض بين أهداف الفرد والأهداف التنظيمية.

- الخلافات بين المنظمة وبين أحد عناصر البيئة الخارجية المحيطة: مثل جمعيات البيئة، المنظمات الرقابية، الجهات التشريعية والتي يظهر فيها التعارض الجزئي أو التام بين مصالح المنظمة، ومصالح أخذ عناصر البيئة الخارجية المحيطة بها.

ويتطلب إدارة الخلافات بين المنظمة وبين أي من عناصر بيئتها الداخلية أو الخارجية فحص وتحليل أربعة عناصر رئيسية هي:

١- مصادر الخلاف.

٢- أسباب الخلاف.

٣- مستويات الخلاف.

٤- وسائل حل الخلاف.

١- **مصادر الخلاف**: هل ينبع الخلاف من داخل المنظمة أو من خارجها؟

٢- **أسباب الخلاف:**

- الاختلاف على وسائل تحقيق الأهداف.
- الاختلاف في المبادئ والقيم الحاكمة للتعامل.
- الاختلاف حول التوصيف غير الدقيق للاختصاصات (تنازع السلطات).
- الاختلاف على الموارد المحدودة.

٣- **مستويات الخلاف:**

- الخلاف بين الأفراد (أعضاء المنظمة ــ قادة الرأي).

- الخـــلاف بين الفرد وجماعة (بين فرد من المنظمة، وعدد كبير من الجماهير الداخلية ــ الخارجية).
- الخلاف بين الجماعات (التنافس على النفوذ أو القوة أو الموارد).

٤- **وسائل حل الخلافات:**

- **السلطة**: اتخاذ قرارات توقف الخلاف.
- **التفاوض**: المواجهة، وطرح الموضوع للنقاش.
- **المساومة**: تقديم وعود وتجنب اتخاذ القرار.
- **التملص**: المراوغة، والتظاهر بعدم وجود خلاف.

وتستخدم المفاوضات مع قوى الأزمة في حالة عدم التمكن من إنهاء الأزمـــة بقرارات إدارية، أو بدخول أطراف أخرى في الأزمة مما أدى إلى اتســـاع نطاقهـــا وهـــناك عـــدة أعمال اتصالية متضمنة في عملية الاتصال التفاوض (الإقناعي) وهي:

- **تحديد الحاجات وتعريفها**: جمع المعلومات عن حاجات واتجاهات وآراء الطرف الآخر، وتحديدها بدقة.
- **تحديد الحلول البديلة**: دراسة وتحليل جميع البدائل المختلفة لحل المشكلة.
- **تقيـــيم الـــبدائل المـــتاحة**: دراسة النتائج المترتبة على اختيار عمل بديل والتركـــيز علـــى أفضلها في تحقيق الأهداف والنتائج، وفي هذا يمكن اســـتخدام أسلوب المحاكاة Simulation وباستخدام معايير محددة يتم على أساسها تقييم البدائل.
- **إدارة عملية الاتصالات التفاعلية (التفاوض)**: تنفذ اتصالات مباشرة بين طرفـــي التفاوض أو ممثليهم من خلال الاجتماعات بينهما لمناقشة آراء

مقـــترحات كل طرف (وفي ضوء ما انتهت إليه عملية دراسية البدائل المـــتاحة للاســتجابة من جانب المنظمة). **ويتم ذلك من خلال اتصالات مكثفة تتضمن ما يلي:**

- تقديــم عــروض افتتاحــية توضــح رؤية كل طرف لعناصر القضية.
- نقل الأفكار، وتقديم المقترحات.
- المناقشات، وعملية المساومة.
- تعديل السلوك أثناء التفاوض.
- التوصل إلى حل وسط يرضى طرفي المفاوضات.
- الاتفاق النهائي بين الطرفين.

ويتوقف نجاح التفاوض على عدة عوامل هي[٢٢]:

- الإعداد الجيد للمفاوضات من جانب المفاوضين.
- حسن استغلال المهارات الاتصالية للمفاوضين.
- اختيار الاستراتيجية الاتصالية المناسبة لموضوع المفاوضات، وكذلك أفضل التكنيكات المصاحبة لها.
- التوظيف الذكي لطرح الأسئلة لخدمة العملية التفاوضية.
- حسن استخدام عنصر الوقت في التفاوض.
- اللجوء إلى أساليب الاستشارة والتحكيم لحسم المفاوضات.

وقــد قــام Taylor[٢٣] وهــو أحــد الباحثين في مجال الاتصالات الإنســانية بإجــراء دراســة تحليلية لعينة من الحوارات المستخدمة في تسع حــالات تفــاوض مــن بيــن (١٨٩) حــواراً، وقام بتصنيف محتوى هذه

المفاوضـــات وفقـــاً لكود وضعه لمستويات ووحدات التفكير وذلك لعدد ٤١ متغـــيراً سلوكياً، وقد أظهرت الدراسة اعتماد المفاوضين على أسلوب تقديم الحلـــول المتعددة الأبعاد، وأن الاتصالات في معظم تلك المفاوضات قد تمت وفقاً لبناء فكري يعتمد على **اسطوانية السلوك الاتصالي" أثناء تفاعل طرفي التفاوض، وأن الاتصالات الإقناعية تأخذ ثلاثة مستويات من التفاعل هي:**

١- **مـــرحلة التجنـــب**: محاولـــة تجنب طرح بعض جوانب الموضوع للنقاش.

٢- **مرحلة التملص**: المساومةومحاولة تخفيض حجم التنازلات.

٣- **مـــرحلة الدمـــج**: دمـــج الأفكـــار للوصل إلى اتفاق نهائي يرضى الطرفين.

وإن هـــذه النتائج توضح أهمية تأثير عاملين أساسيين على عملية الاتصال في المفاوضات وهما:

- أهمية الدوافع التي يسير الحوار وفقاً لها في كل طرف.
- درجة كثافة الاتصالات أثناء وعملية التفاوض.

ويشـــير الباحـــثان Lallement of Hoangngoc إلى اتجاه بعض الـــدول إلى إصدار قوانين تنظم المفاوضات بين المنظمات والقوى المتعددة داخـــل المنظمة وخارجها مثل إصدار قانون حرية الموظفين في التغيير في فرنســا عـــام ١٩٨٢، والـــذي يـــنظم عملـــية التفاوض في إدارة العلاقات بالموظفيـــن، والتقريـــب بيـــن النقابات العمالية والمنظمات الصناعية بوضع قواعـــد تحقق لا مركزية مفاوضات المنظمات، مثل قضايا تسريح العمال في قطاع الإليكترونيات وقضايا التوظيف في القطاع الصحفي في فرنسا[٢٤].

وقد شهدت السنوات الأخيرة تحولاً في ممارسات إدارة القضايا من اتساع نطاق اهتمام المنظمات من النطاق الصغير الخاص بها (Micro) إلى الاهتمام بالقضايا العامة الكبرى "Macro" وبدأت المنظمات تتجه إلى الانخراط مع الجهات الحكومية في تلك الموضوعات، مثل اهتمام شركة Allstate للتأمين بموضوعين هامين هما **مرض الإيدز، وقوى العمل،** وقدمت مبادرة من القطاع الخاص الأمريكي سنة ٨٧ من مؤتمره للشركة بولاية شيكاغو ناقشت فيه كيفية مساهمة الشركة في محاربة مرض الإيدز وأعلنت مساهمتها بإنتاج برامج تعليمية عن الوقاية من الإيدز، وتنظيم مؤتمر قوى العمل سنة ٢٠٠٠ وناقشت فيه الشركات الأمريكية كيفية مساهمتها في قضايا تمويل التعليم الخاص، وعمليات التدريب وكيفية تحملها بعض تلك الأعباء.

وقد أثبتت شركة "Allstate" أن القضايا العامة الكبرى يمكن أن يتم التحرك في اتجاه حلها من جانب شركة واحدة، وأنها ليس من الضروري أن يتم بتحرك جماعي،وقد حصلت الشركة على جائزة باسم الرئيس "ريجان" لمشاركتها كشركة قطاع خاص في حل قضايا المجتمع(٢٥).

وقد أضافت تكنولوجيا المعلومات أبعاداً جديدة الىعملية إدارة القضايا فهي ذات وجهان أحداهما يقدم فرصة لدعم اتصالات إدارة القضايا وتوفير مصدر سريع وقوي للمعلومات يساعد على التنبؤ والاستعداد بينما يشكل الوجه الآخر تهديداً للمنظمات، إذا ما استخدمت نظم تكنولوجيا المعلومات في إثارة قضايا هامة تؤثر على صورة الشركات سلبياً مثل النزاع الشهير على مواقع شبكة المعلومات بين شركة "شل للبترول" في بريطانيا وأنصار جمعية السلام الأخضر الذي تم في شكل مناظرات على الشبكة أطلق عليها الحوار السري(٢٦).

نموذج Gongalez & Pratt في اتصالات الأزمة[٢٧]

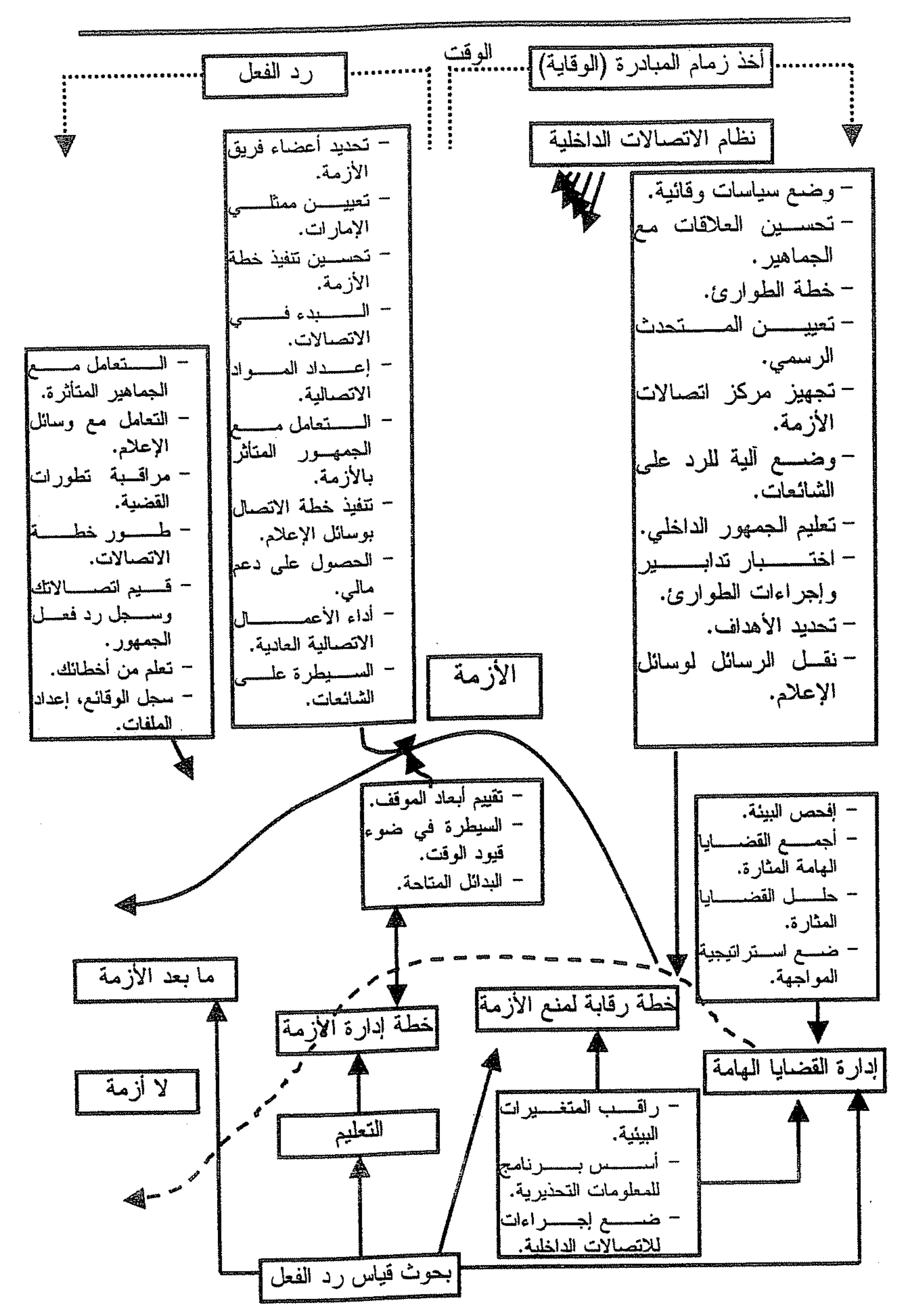
يقوم على أن لكل أزمة دورة حياة، ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة بمراحلها المختلفة (الولادة ← النمو ← النضج ← الموت) في محاولة منع الأزمة قبل ولادتها (إجهاض الأزمة)، أو الاستعداد لمواجهتها قبل أن تحدث والإدارة التي لا تهتم بالتعامل مع المشكلات إلا بعد أن تتحول إلى أزمات تهدد مصالحها هي إدارة قاصرة لذا وضع Gengalez & Pratt 95 نموذجاً لإدارة اتصالات الأزمة مكون من ٤ مراحل أساسية موضحاً في الشكل التالي هذا النموذج يقوم على ما يلي:

- مرحلة تقييم العوامل البيئية، وتطوير استراتيجية اتصالية وقائية لمنع وقوع الأزمة (اتصالات إدارة القضايا).

- مرحلة التخطيط لاتصالات الأزمة بهدف الوقاية والاستعداد (تفعيل الاتصالات الداخلية والخارجية، تحليل ردود أفعال ووسائل الإعلام).

- مرحلة تنفيذ خطة الاتصالات بهدف مواجهة الأزمة (توجيه رسائل المنظمة للجماهير المستهدف من خلال وسائل الإعلام/ برنامج إعلامي داخلي).

- مرحلة اتصالات ما بعد الأزمة (استرضاء الجماهير من خلال (برامج اجتماعية ــ برامج صورة ــ وتطوير استراتيجية إعلامية طويلة المدى).



Gonzalez, Herro & Pratt, 96, pp.25-29.

نموذج Tilson of Stacks 97 [٢٨]

ويقـــوم على أن لكل أزمة طبيعة وتفاعلات مختلفة، وبالتالي تتطلب اســـتراتيجيات اتصالية مختلفة تعكس المتطلبات الموقفية لها Situational requirements، وهـــو يفسر بذلك كيفية استجابة اتصالات المنظمة لموقف الأزمة، وما تحققه كل استراتيجية اتصالية من أهداف في ضوء فلسفة الإدارة فـــي كـــل مـــنظمة، والتي تؤدي لاختلاف نماذج إدارة العلاقات العامة تبعاً لاختلاف فلسفة الإدارة كما قدمها "Grunig 92" وهي على النحو التالي:

نموذج وكيل الدعاية (النشر):

يعتمد على نقل وجهة نظر المنظمة للجماهير حول الأزمة في اتجاه واحد من المنظمة إلى الجماهير،ويركز على التكنيكات العاطفية في الرسائل الاتصالية لتفتح الطريق أمام الاستراتيجيات الاتصالية الأخرى، ويتجاهل هذا النموذج الجمهور الداخلي للمنظمة في اتصالات الأزمة.

نموذج الإعلام العام:

يســـتخدم لمحاولة تغيير سلوك الجمهور دون إحداث تغيير في سلوك المـــنظمة، وتـــتدفق فـــيه المعلومـــات في اتجاه واحد أيضاً من المنظمة إلى الجماهير.

نموذج الاتصال غير المتناسق في اتجاهين:

يســـتخدم لتحســـين عملية التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها، ويهـــتم بالاعـــتماد على التكنيكات العقلية في الإقناع في الرسائل الاتصالية،

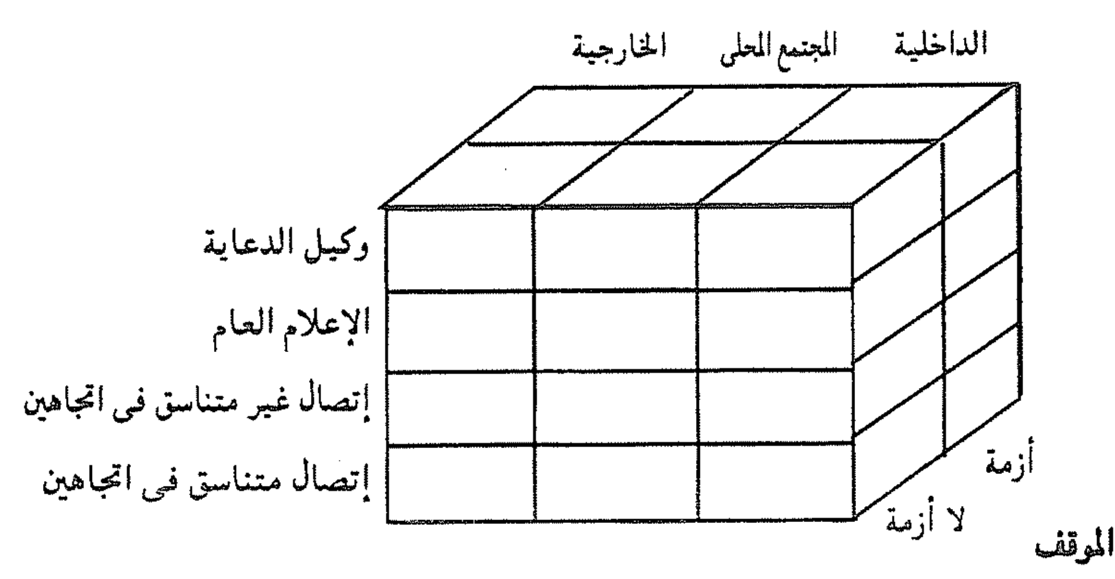
ويهـتم بقـياس ردود أفعـال الجماهير في تعميق فاعلية الرسائل الاتصالية للمنظمة لمعالجة تأثيرات الأزمة.

نموذج الاتصال المتناسق في اتجاهين:

يسـتخدم بهدف بناء الثقة بين المنظمة والجماهير، ويعتمد ذلك على إجـراء تغيـيرات فـي سـلوك المنظمة لإرضاء الجماهير، ويعطي أهمية لتأثـيرات كـل الأطراف المتضمنة في الأزمة في اتصالات المنظمة، وتلجأ المـنظمة إلـى اسـتخدام اسـتراتيجية شاملة تتضمن مجموعة من الأنشطة الإعلامـية التـي تسـتهدف تكنيكات العلاقات العامة مع الجماهير الداخلية والخارجية معاً لتأسيس تفاهم متبادل بين المنظمة وجماهيرها المتعددة.

وعـدم إهمال الاتصال بأي فئة من فئات الجماهير النوعية للمنظمة، وإعطـاء أهمية كافية للاتصالات الشخصية المباشرة بجماهير المنظمة، إلى جانب الاتصالات المنقولة عبر وسائل الإعلام.

ويوضح الشكل التالي النموذج المتعدد الأبعاد لاتصالات الأزمة:



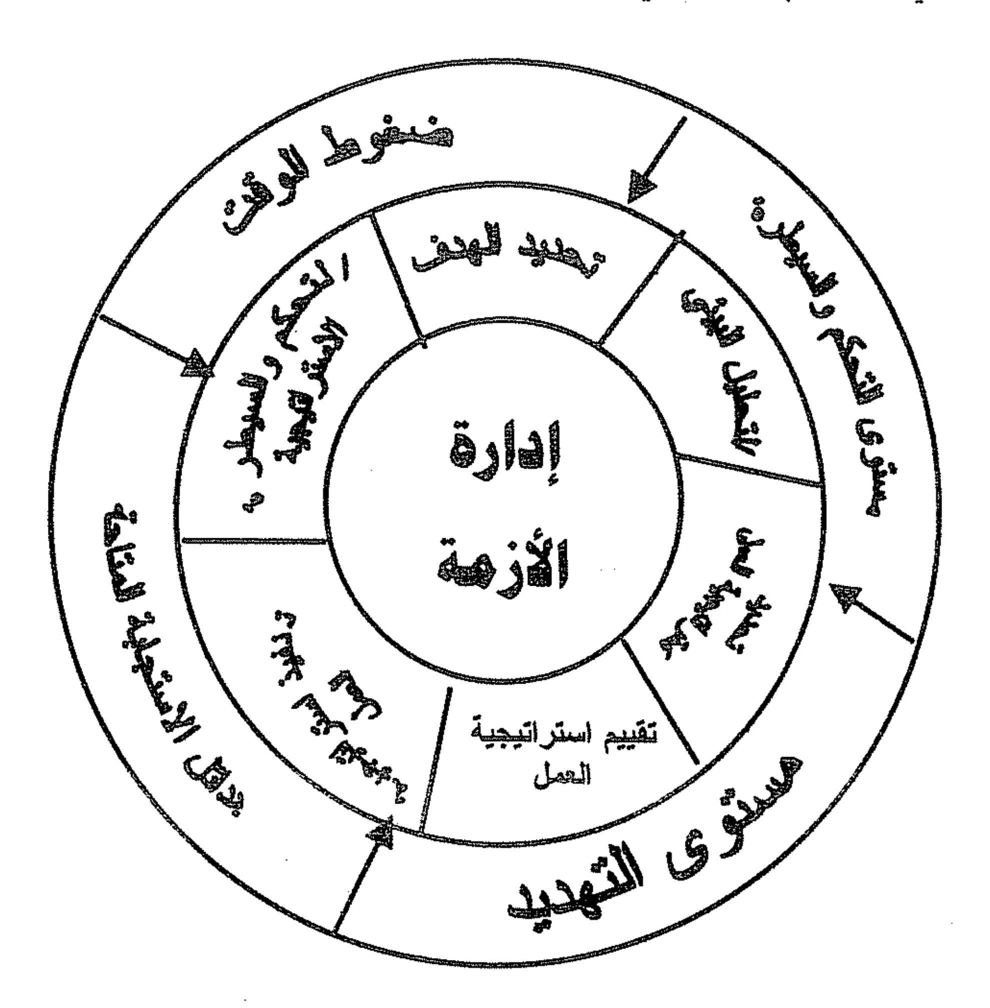
النموذج المتعدد الأبعاد في اتصالات العلاقات العامة للأزمة

نموذج Tilson & Stacks ص٩٩

المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات[٢٩]

Astrategic Approach to Managing Crises

قدم Burnett نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي لاتصالات الأزمة يعتمد علـــى وظائف ثلاثية الأبعاد تتعلق بالأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة قبل، أثـــناء، بعـــد الأزمـــة (موضحة بالشكل التالي) وتتدرج الوظائف من الدائرة الأوسع إلى الداخل وفقاً لمراحل العمل ويقوم النموذج على تطبيق استراتيجية نظامـــية لإدارة عملـــية اتصـــالات الأزمـــة تبدأ من المهام الوقائية وتنتهي بالاتصـــالات التنفيذية، آخذة في اعتبارها عدة متغيرات هي مستوى التهديد الـــذي تسببه الأزمة، تقييم الاستراتيجيات والبدائل المتاحة قدرة القائمين على الاتصـــال علـــى الـــتحكم والسيطرة في ضوء قيود الزمن والبناء التنظيمي الجماعي والفردي السائد في المنظمة.



يوضح الشكل السابق أن إدارة الأزمات هي عملية استراتيجية أساساً تتطلب قيام مديري العلاقات العامة بمهام (٦) رئيسية للإدارة الاستراتيجية للأزمة وهي:

١- تحديد الهدف goal Formation.

٢- التحليل البيئي Environmental Analysis.

٣- تحديد وصياغة الاستراتيجية Strategy formulation.

٤- تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation.

٥- تنفيذ الاسترتيجية Strategy Implementation.

٦- التحكم والسيطرة الاستراتيجية strategic control.

تتأثر هذه المهام الست التي يضطلع بها مديرو العلاقات العامة في عملية الإدارة الاستراتيجية للأزمة بعدة كوابح وقيود موضحة في الدائرة الخارجية بالشكل السابق وهي:

١- ضغوط الوقت Time Pressures.

٢- مستوى التحكم التنظيمي في الموضوعات المثارة Control issues.

٣- مستوى التهديد أو الخطورة Threat level concerns.

٤- قيود البدائل المتاحة Response option constraints.

تتطلب إدارة الأزمة قرارات تتسم بالسرعة والحالية وفي نفس الوقت فإن ضغوط الوقت تفوق العناية التي يحكمن أن يوليها مديرو العلاقات العامة

لكـل مهمـة من المهام الست التي يتكون منها نموذج الإدارة الاستراتيجية للأزمة حيث تضطر الإدارة إلى اتخاذ قرارات سريعة، وتنفيذها بشكل فوري أثـناء الأزمــة مثل استدعاء منتج به عيوب أو تعرض للإتلاف المتعمد من السـوق خـلال أيـام، وهـو الشيء الذي يتطلب شهوراً عديدة من الفحص والتدقـيق فـي الظـروف الطبيعية، ويضاف إلى هذا العامل بعض العوامل الأخـرى المؤثرة على إدارة الأزمة هي درجة التحكم والسيطرة حيث تؤدي بعـض الأزمـات إلـى أن تفقـد المنظمة القدرة على التحكم في الأحداث وخصوصـاً القدرية منها. كما أن الأزمات تخلق تهديدات تختلف في نوعها وشدتها وهو ما يفرض تحديات لا يمكن تخطيها أو تجاهلها تجاه الإدارة عند تحديـد وتنفيذ وتقييم استراتيجية موجهة الأزمة ويجعل من الصعوبة بمكان التنـبؤ بنوعـية الـتهديدات الناجمة عن الأزمة، وتحديد درجة شدتها، هذا الكوابـح الأربعة المختلفة بالأزمة تشكل قيوداً على بدائل الاستجابة المطلوبة من الإدارة.

وباختصـار فـإن إدارة الأزمـات تتطلـب اتـباع أسـس الإدارة الاسـتراتيجية، بـدأ مـن الخطة الأولى الحاسمة وهي التحديد السليم لهوية الأزمة، مروراً إلى تحليل الظروف البيئية المحيطة، وتحديد الهدف ثم تحديد وتقييم بدائل الاستجابة المطلوبة وأخيراً مهام التنفيذ الاستراتيجية الذي يتطلب مـن المنظمة إعادة ترتيب وحشد قوى المواجهة لديها من مواردها البشرية والمادية معاً حتى يتحقق لها التحكم الاستراتيجي في موقف الأزمة. ويوضح الشـكل التالي النظرة المتكاملة لعملية الإدارة الاستراتيجية للأزمة في ثلاث مسـتويات متدرجة هي: **التحديد، المواجهة، إعادة الترتيب** وهي الموضحة تفصيلاً من الجدول التالي:

العلاقات العامة الاستراتيجية، وإدارة اتصالات الأزمة

مستويات إدارة الأزمة	الأهداف	تحديات العلاقات العامة	الأدوات الاتصالية
-تحديد الموقف بناء على التحليل البيئي.	فهم الموقف	نظام معلومات للعلاقات العامة يتسم بالحساسية للأزمات.	-بحوث العلاقات العامة. -تقرير يتضمن بيان المشكلات.
-المواجهة: تشكيل وتقييم وتنفيذ استراتيجية المواجهة.	تقليل المخاطر، ووضع خطط المواجهة	الالتزام بأسس العلاقات العامة الاستراتيجية	-خطة للاتصالات متعددة الأنشطة والمجالات. -تجزئة الجمهور المستهدف. -حملات إعلامية، إعلانية.
-إعادة ترتيب الأوضاع والتحكم الاستراتيجي.	حل المشكلة، التعلم، السيطرة	اتصالات داخلية مكثفة لإدارة للقضايا الهامة	-بحوث العلاقات العامة الخاصة بالقضايا الداخلية

الاتصالات الداخلية:

تتطلب الإدارة الفعالة للأزمة بناء ثقافة تنظيمية موجهة ومرنة من خلال الاتصالات الداخلية التي تعمل على إعلام الموظفين، وتوعيتهم بالمفاهيم الأساسية لإدارة الأزمة، وحثهم على القيام بالأدوار المنوطة بهم، وخلق دوافع المشاركة لديهم، وتطوير مهارات الموظفين في هذا الشأن من خلال عملية للتسويق الداخلي لتلك الأخطار والمفاهيم وهي مهمة تتطلب عمل طويل الأجل لتحقيقها، وإعطاء مديري العلاقات العامة. الدعم الإداري المطلوب لتعميم وتنفيذ برامج اتصالات تسويقية داخلية حيث تلعب برامج

الاتصالات الداخلية دور حيوي في تنفيذ استراتيجية مواجهة الأزمة حيث يتم تقسيم جمهور الموظفين إلى قطاعات هامة، وتصميم الاتصالات الملائمة لكل مجموعة منهم، وتحديد احتياجاتهم التنفيذية، وتدريب وتنظيم أفراد أضافيون للمساعدة في مواجهة الأزمة، ويمكن أن تحقق برامج الاتصالات الداخلية نتائج سريعة يمكن حسابها في مدة قصيرة الأجل.

الاتصالات الخارجية:

يتطلب مواجهة الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية تصميم وتنفيذ اتصالات استراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي اتصالات تتطلب برامج طويلة الأجل لتحقيق السيطرة بقدر أكبر على المتغيرات البيئية المتعددة ويتاح للعلاقات العامة استخدام أدوات وأساليب اتصالية متعددة مثل الحملات الإعلامية لتأسيس صورة إيجابية عن المنظمة لدى الجماهير المتعددة لها، والقيام بسلوك مبادر ونشيط بمجموعة من الأنشطة الاتصالية للحد من التأثيرات المعاكسة للأزمة.

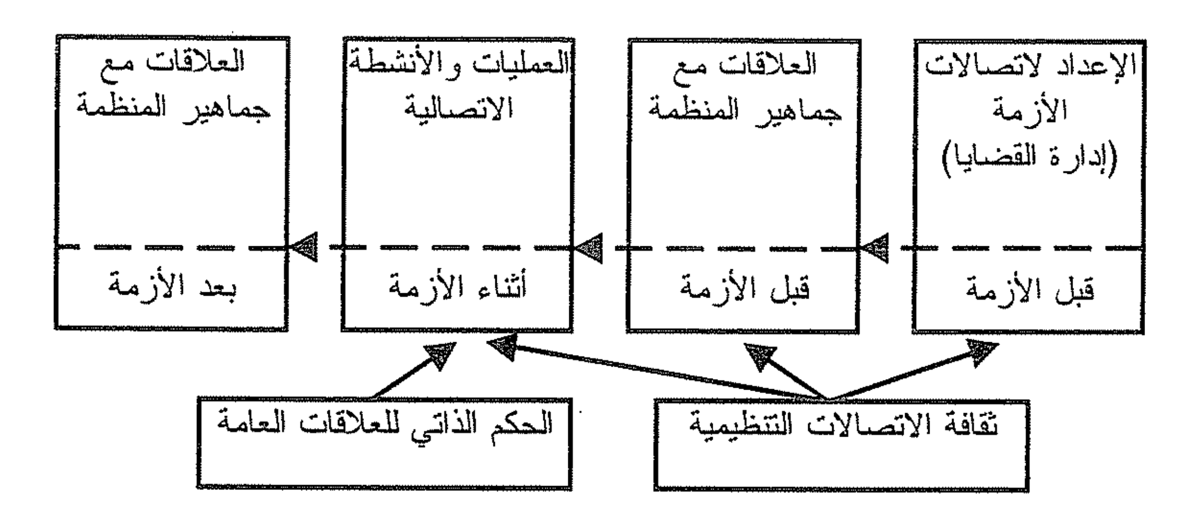
نموذج Marra 92 في اتصالات الأزمة[٣٠]

وهو معنى بالمتغيرات المؤثرة على كفاءة إدارة اتصالات الأزمة،ويفسر العلاقة بين خطة الاتصالات ومخرجاتها، وأن الثقافة الاتصالية للمنظمة organizational communication culture هي مجال قوة عمل العلاقات العامة حيث تترجم القوى التي تحكم عمل أعضاء المنظمة، وتحدد قدرتها على الاستجابة للأزمات في أنشطة العلاقات العامة، وأن الأداء الكفء للعلاقات العامة في الأزمة لا يحدث بدون وجود أيدلوجية اتصالية للمنظمة مدعمة لها، وإذا لم تتضح فلسفة المنظمة في اتصالاتها فلن تكون فعالة.

كما يهتم هذا النموذج بتأثر متغير تنظيمي آخر على كفاءة اتصالات الأزمة وهي درجة استقلالية جهاز العلاقات العامة وقدرته على صناعة القرار، واختيار أفضل الوسائل لتنفيذه في مجال الاتصالات فالاتصالات الممتازة في الأزمات تتطلب القدرة على إمداد الجماهير بالمعلومات بسرعة، وهذا يتطلب تمتع العاملين بالعلاقات العامة بالاستقلالية اللازمة في الاتصال بالجماهير، وبمندوبي وسائل الإعلام، وهذه الاستقلالية تتطلب الاهتمام بمتغير آخر وهو المهارات الاتصالية لممارسي العلاقات العامة وضرورة ثقلها من خلال البرامج التدريبية.

وتؤكد Marra على أن إدارة العلاقات العامة للأزمات بنجاح يقوم على أهمية أن تتم الأنشطة الاتصالية لإدارة الأزمة في ضوء الثقافة التنظيمية للمنظمة التي تمدها بإطار من القيم التي تحكم القرارات

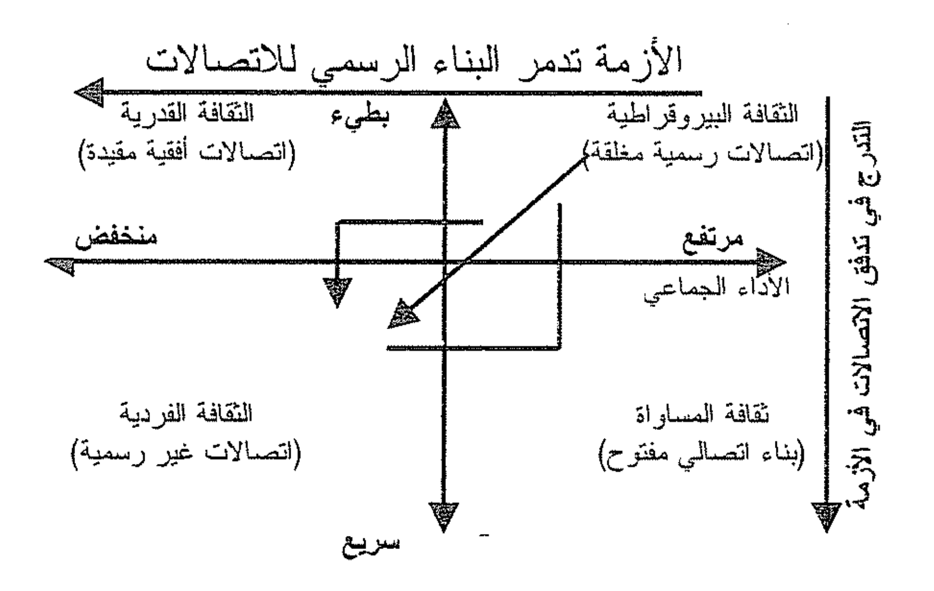
والاســتراتيجيات الاتصـــالية لإدارة الأزمة، وضرورة أن يتم النظر لمديري العلاقــات العامـــة علـــى أنهم جزء هام في صناعة القرارات الاستراتيجية للأزمـــة، بمـــا يمـــنحهم ســـلطة قوية ومسئولية تمكنهم من اتمام الاتصالات التنفيذية بكفاءة عالية وبالسرعة المطلوبة.



نموذج Marra لإدارة العلاقات العامة للأزمة

نموذج Gliver, Weir, Penrose & clair[٣١]

يهــتم بثقافة المنظمة كمتغير غير منظور، يؤثر على درجة سلبية أو إيجابيــة النــتائج المترتبة على إدارة الأزمة، وأن وجود فلسفة تنظيمية تكفل وجــود نظم مفتوحة للاتصالات، وتمنح جهاز العلاقات العامة سلطات تمكنه مــن اتخاذ القرارات الاتصالية في التوقيت المناسب وبالسرعة المطلوبة في تعاملــه مع وسائل الإعلام هي عامل حاكم في نجاح أو فشل خطة اتصالات الأزمــة، ولــذا فقد قدم Weir & Gliver نموذجاً لاتصالات الأزمة يوضح تأثير الثقافة التنظيمية علىاتصالات الأزمة مستخدماً نماذج لأربعة نظم ثقافية لمــنظمات، وعلاقــتها بالنظم الاتصالية للأزمة وهي: **منظمات بيروقراطية،** الاتصالات فيها شديدة الرسمية والبطء ومنظمات تؤمن بثقافة المساواة وهي ذات نظــم اتصــالية مفتوحة وسريعة وجماعية، **ومنظمات ذات ثقافة تؤمن بالقدرية** واتصالات أفقية في معظمها، مقيدة وبطيئة، في مقابل **منظمات ذات ثقافة تؤمن بالفردية** وتتميز اتصالاتها بالتدفق على أساس غير رسمي ووفقاً لــتلك الثقافات المتعددة التي تسود المنظمات، فإن الأزمات ستؤثر بقوة على المــنظمات البيروقراطــية التحكمــية الثقافة، وبالتالي فإن فشل الاتصالات ســيكون الاحــتمال الأكــبر لوجــود هياكل للسلطة الرسمية تمنع الرسائل والمعلومات من التداول وتعرضها للتنقية والترشيح.



ويؤكد Penrose على أنه للأزمات معاني مزدوجة، ونتائج مزدوجة فالأزمة تمثل تهديد أو فرصة فالتهديد يتطلب الاستعداد للمواجهة وهذا لابد أن يتم من خلال تحول العلاقات العامة من نموذج رد الفعل Reactive Model إلى نموذج المبادرة بالفعل Proactive Model الذي يهتم بأساليب الوقاية وتحديد آليات الاتصال والجماهير المتأثرة والإجراءات الاتصالية للأزمة المحتملة، بينما قد تمثل الأزمة فرصة لظهور قيادة جديدة أو حدوث تغيرات جوهرية في عمليات المنظمة على المدى الطويل، وهو ما يتطلب اتصالات علاجية فعالة تقوم على التوازن في الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة معاً وبنفس القدر لضمان نقل معلومات سريعة ودقيقة للإدارة الجماهير، ووسائل الإعلام ويضمن حدوث استجابة سريعة وفعالة للأحداث تساهم في تحسين صورة المنظمة.

ويرى Penrose أن هناك تأثير لثقافة المنظمة على سلوكها الاتصالي في إدارة الأزمة **وأن هناك عوامل تنظيمية تخلق أسباباً لإنهيار نظم الاتصال أثناء الأزمة، وذلك للأسباب التالية[٣٢]:**

١- ميل أعضاء المنظمة إلى الاعتماد على التسلسل الهرمي التنظيمي في نقل المعلومات، دون النظر إلى ضرورة إعطاء أهمية خاصة لنقل معلومات محددة بسرعة دون التقيد بالتسلسل الهرمي وهذا يتطلب ثقافة تنظيمية لدى المستويات الإدارية المختلفة عن دور كل منهم في هذا الشأن، ودورة في التدفق السريع والانتقال للمعلومات.

٢- التفسير الخاطئ للمعلومات.

٣- عدم الاهتمام بقياس ردود الأفعال تجاه قرارات المنظمة.

٤- إهمال بعض المصادر الفرعية للمعلومات والتي قد تكون ذات أهمية كبرى (العاملون في المستويات الإدارية الدنيا).

٥- الاعتماد على اللغة المهنية والفنية المعقدة وعدم إعطاء الاهتمام الكافي للتعبير عن الآراء والأفكار بشكل كيفي وليس كمي.

٦- تعرض المعلومات أثناء انتقالها إلى عمليات ترشيح بالحذف والإضافة.

٧- نقص الروابط الأفقية بين العاملين في بعض المنظمات التي تكون الاتصالات بين الأقران فيها مقيدة مثل الجامعات والبنوك.

٨- ضعف خطوط الاتصال الرسمية، وتدفق المعلومات عبر قنوات غير رسمية على أساس فردي.

نموذج Cardon & Durand[٣٣]

ويوضح أهمية نظم الاتصال والإعلام في إدارة الأزمة، وهذا النموذج يسمح بالتمثيل العقلي للمواقف المختلفة والتي يتم التعبير عنها بواسطة المصادر المختلفة التي تتبادل المعلومات حول موقف الأزمة، وهو يستخدم نظم ديناميكية ذاتية الحركة تعدل من نفسها، وتسمح بتمثيل أدوار فريق الأزمة، ويأخذ في اعتباره العوامل البيئية المحيطة، وأن تكون وظائف الأجزاء الفرعية قائمة على الاهتمام بالتعقد الاجتماعي للظاهرة بالمدرسة، وإدارة الموارد البشرية والمادية المتعددة في أداء تفاعلي متعاون من جانب متخذي القرار الذين ينتمون إلى مؤسسات وكيانات مختلفة (بوليس،إطفاء، مستشفيات) وكل منهم لديه رؤيته الخاصة للظاهرة.

ومستخدمي نظم المعلومات يعدلون من مواقفهم بعد التكيف مع المعلومات المتعددة من الأطراف الأخرى ووفقاً لإدراكهم وفهمهم للموقف وأبعاده، ثم يتخذون قرارهم بأنفسهم وهنا تسمح نظم المعلومات للفاعلين بالتعبير عن آرائهم وأحكامهم حول الموقف المطروح بعد تحليل آراء الجماعات والكيانات الأخرى.

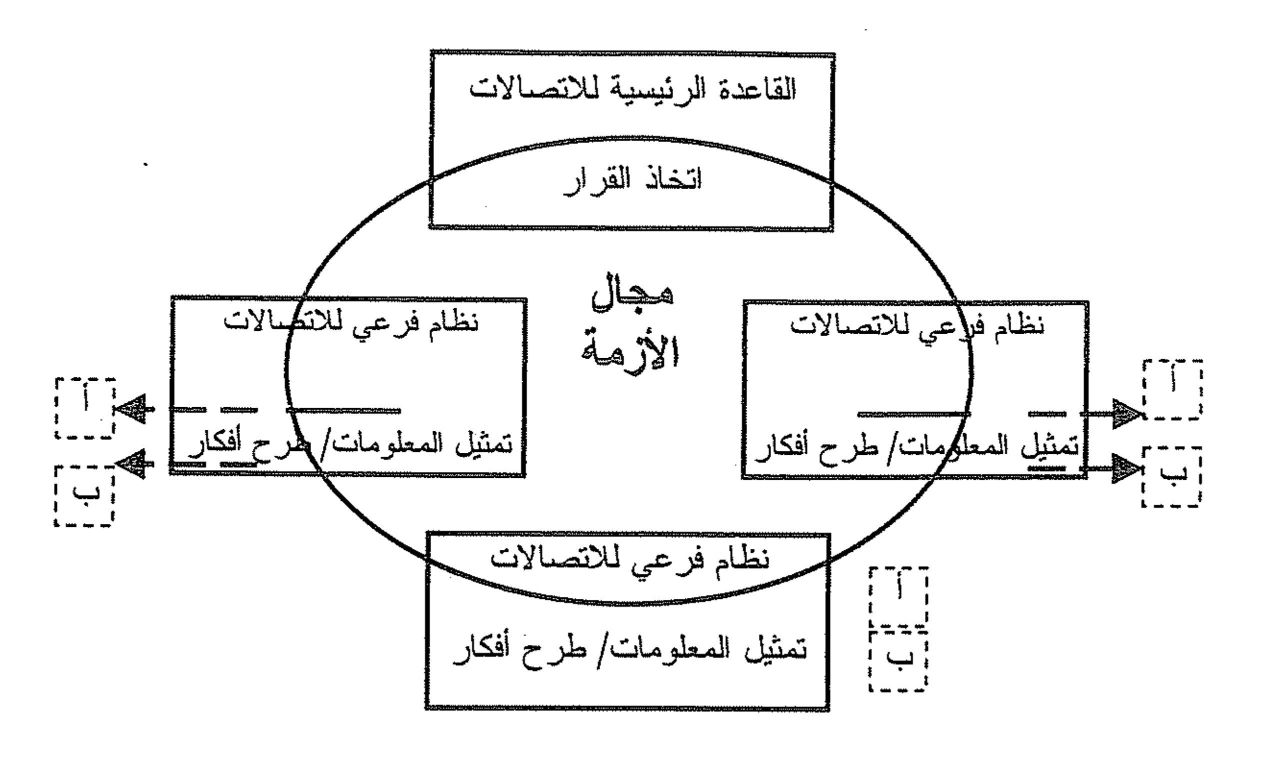
مكونات نظم المعلومات المعقدة في إدارة الأزمات موضحة في الشكل التالي:

١- معلومات عن الظاهرة الكلية (الحقائق فقط).

٢- تمثيل المعلومات حول الموقف وفقاً لعاملين هما:

- النظم الداخلية للكيانات المختلفة.
- النظم الخارجية (العوامل البيئية المؤثرة على الموقف).

٣- أحكام وقرارات متخذي القرار (تكامل/ تنسيق).



نظم الاتصالات التفاعلية في إدارة الأزمات القومية

من العرض السابق لنماذج اتصالات الأزمة يتضح لنا ما يلي:

١- حدوث اهتمام ملموس باتصالات الأزمة في السنوات الخمس الأخيرة باعتبارها عامل أساسي مؤثر على النتائج المترتبة على الأزمة سلباً أو إيجاباً على الرغم من ظهور إدارة الأزمات والاهتمام به كعلم أساسي منذ خمسة عشر عاماً.

٢- التركيز على ضرورة الاهتمام بتفعيل الدور الوقائي للاتصالات Perventive Communication بدلاً من التركيز على الاتصالات العلاجية Remedial communication وهذا يظهر

فـي الاهـتمام بموضـوعات إدارة القضـايا، إدارة التغير ودور الاتصالات فيهما.

٣- الـتحول الواضح في دراسات اتصالات الأزمة من تناول التفاصيل الجزئـية (الفنـية) لاتصالات الأزمة إلى تناول الكليات، والاهتمام بالـنماذج الشاملة في اتصالات الأزمة، وكذلك تحول الاهتمام من دراسـة الجوانـب الكمية في اتصالات الأزمة، إلى تناول جوانب أخرى كيفية غير منظورة مثل تأثير ثقافة المنظمة، ومستوى الحكم الذاتي للعلاقات العامة على كفاءة اتصالات الأزمة.

٤- أن هـذه الدراسـات بـدأت بتقديم نماذج كلية تعني بالأبعاد الفنية لاتصـالات الأزمـة من منظور مادي ملموس، لتتحول إلى تناول أبعـاداً غير منظورة (ثقافة المنظمة) وتأثيرها على كفاءة اتصالات الأزمة.

٥- اهتمام النماذج المختلفة بتأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وأهمية الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة لأغراض الوقاية والمـنع وهو ما يؤكد على أهمية إدارة القضايا باعتبارها جزء من الاسـتراتيجيات الوقائية لاتصالات الأزمة، وأنها ليست الاتصالات التي تحدث وقت وقوع الأزمة فقط، وإنما هي اتصالات تحدث قبل وأثـناء وبعد الأزمة، فبعض القضايا الهامة قد تتحول إلى أزمات وبعض الأزمات تطرح للمناقشة قضايا هامة.

٦- الاهتمام بالاتصالات التفاعلية المتكاملة في إدارة الأزمات القومية، وتقديـم نمـاذج لهـا لا تغفل الاهتمام بحرية الكيانات الفردية في

التعبير عن آرائها، واتخاذ القرارات الخاصة بها باستقلالية، وفي ضوء تمثيل المعلومات عن المعلومات عن الموقف الكلي للأزمة،

وهو ما يوضح ملاحقة الدراسات للمتغيرات الاتصالية الجديدة المؤثرة على كفاءة اتصالات الأزمة وطرح نماذج تمثل رؤى مستقبلية لهذه الاتصالات.

٧- الاهتمام بتفعيل دور نظم المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمة

